

**Plan de Acción para el Programa de País entre el Gobierno de  
Costa Rica y el Programa de las Naciones Unidas para el  
Desarrollo para el período de cooperación 2013-2017  
(CPAP2013-2017)**

## **EVALUACIÓN MEDIO TÉRMINO**

---

**EQUIPO CONSULTOR:  
Ivannia Ayales Cruz  
Carmen Lía Meoño Soto**

**San José, Costa Rica,  
septiembre 2016**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Lista de acrónimos</b>	<b>3</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>10</b>
Antecedentes	10
Propósito de la evaluación	10
Enfoque del proceso evaluativo	11
Destinatarios de la evaluación	11
Estructura del informe	11
Enfoque y diseño metodológico del proceso evaluativo	12
<b>Capítulo II. MIRANDO EL CONTEXTO</b>	<b>15</b>
Situación actual y cambios en el contexto	15
Situación socioeconómica: pobreza, igualdad e inclusión social	16
Situación política: gobernabilidad y participación	19
Situación ambiental: sostenibilidad, energía y gestión del riesgo	21
<b>Capítulo III. DESCRIPCIÓN DEL CPAP Y LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>24</b>
Propósito de la intervención	24
Objetivo de la intervención	24
Estrategia de implementación	24
Alcance de la intervención	25
Estrategias de acción	27
Cambios en las estrategias de intervención	27
Armonización entre el CPAP y el UNDAF	29
<b>Capítulo IV. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CPAP 2013–2016</b>	<b>30</b>
Análisis de resultados por áreas temáticas vigentes (relevancia)	30
Análisis del cumplimiento de los efectos esperados (efectividad)	37
Análisis de la gestión institucional (eficiencia)	41
Valor agregado que brinda el PNUD a las acciones país	44
Temas y prioridades de CPAP y énfasis hacia el 2017	45

---

**Capítulo IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones generales sobre relevancia, efectividad y eficacia	47
Conclusiones y recomendaciones específicas sobre los efectos alcanzados	48
<b>Bibliografía</b>	<b>54</b>
<b>Anexos</b>	<b>55</b>
<b>Anexo 1: Documentos relacionados con la operatividad de la evaluación</b>	<b>55</b>
Términos de referencia de la evaluación.	55
Biografías equipo consultor.	58
<b>Anexo 2: Documentos sobre la consulta a actores clave</b>	<b>60</b>
Lista de las actividades realizadas para la consulta.	60
Lista de participantes	61
<b>Anexo 3: Tabla de resultados del proyecto</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 4: Evidencias de los efectos alcanzados por el CPAP</b>	<b>65</b>
<b>Anexo 5: Mapeo de buenas prácticas relacionadas con las recomendaciones</b>	<b>72</b>

## LISTA DE ACRÓNIMOS

ASADAS	Asociaciones Administradoras de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento.
A y A	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.
ADR o ERD	Assesment of Development Results o Evaluación de Resultados de Desarrollo.
AWP	Plan Anual de Trabajo, por sus siglas en inglés (Annual Work Plan).
CANAPEP	Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña.
CCA	Evaluación Común de País, por sus siglas en inglés (Country Common Assesment).
CPAP	Plan de Acción del Programa de País, por sus siglas en inglés (Country Programme Action Plan).
CONAGEBIO	Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad.
CONAVI	Consejo Nacional de Vialidad
COSEVI	Consejo de Seguridad Vial.
DHS	Desarrollo Humano Sostenible.
DIGECA	Dirección de Gestión de Calidad Ambiental.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FODM	Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio, Naciones Unidas-España.
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social.
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
INDH	Informe Nacional de Desarrollo Humano.
IWP	Integrated Work Plan
LGBTI	Hombres y mujeres homosexuales, bisexuales, transexuales e intersexuales.
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
MANUD o UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o United Nations Development Assistance Framework.
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud.
MEP	Ministerio de Educación Pública.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía.
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
MSP	Ministerio de Seguridad Pública.
MRREE	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
NAMAS	Nationally Appropriate Mitigation Actions/Acciones de Mitigación Apropriadas a cada País.
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
OGs	Organizaciones Gubernamentales.
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales.
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
PIB	Producto Interno Bruto.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ROAR	Informe Anual Orientado a Resultados
RRF	Marco de Resultados y Recursos por sus siglas en inglés (Results and Resources Framework)
SBAA	Acuerdo Básico Modelo de Asistencia entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de Costa Rica, por sus siglas en inglés (Standard Basic Assistance Agreement).
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación.
SNU	Sistema de Naciones Unidas.
UNCT	Equipo de País de Naciones Unidas, por sus siglas en inglés (United Nations Country Team)
UNEG	Ethical Guidelines for Evaluation
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas.
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1. ANTECEDENTES

En el año 2011 la Oficina del PNUD en Costa Rica realizó una evaluación sobre los resultados de las actividades de desarrollo (ADR), que señaló aspectos importantes: a) El reconocimiento público del que goza el PNUD por su contribución al desarrollo del país. b) El apoyo fundamental que brinda el PNUD a la gestión de la institucionalidad pública. c) El posicionamiento y promoción de temas estratégicos en el debate nacional. Los resultados de la evaluación señalaron la necesidad de: a) fortalecer vínculos con entidades del sector privado y organizaciones de la sociedad civil, b) mejorar la gestión de conocimientos y la sistematización de prácticas de posible valor para la cooperación Sur-Sur; y el c) seguimiento de los proyectos y el análisis de escenarios y gestión de riesgo.

### 2. OBJETIVOS

- Evaluar el rol y la relevancia del CPAP para facilitar el cumplimiento de los resultados esperados, así como analizar el nivel de cumplimiento.
- Evaluar la pertinencia de los resultados (outcomes) e indicadores plasmados en el documento en el contexto actual de la cooperación internacional en general, y del PNUD en particular.
- Identificar recomendaciones de cara a los últimos 18 meses de implementación del CPAP actual, y sobre todo, para el proceso de diseño del nuevo Programa de País 2018-2022.

### 3. ALCANCE Y METODOLOGÍA

La evaluación de medio término del CPAP ha sido:

- Un proceso de aprendizaje significativo, relacional, participativo, colaborativo, multidimensional, el cual recoge conocimientos, situaciones y experiencias previas.
- Ha estado fundamentado en la Teoría del Cambio que considera el cambio como una condición permanente y apuesta a la capacidad de evaluar y estar alerta a los cambios en el contexto, supuestos y efectos de nuestras acciones de cara a la situación deseada, y al potencial de readecuar las rutas de cambio.

El proceso evaluativo consideró tanto criterios cuantitativos como cualitativos. Los primeros consideraron los siguientes criterios cualitativos: 1) relevancia, 2) efectividad y 3) eficacia. En la valoración de los criterios se definieron dos escalas: 1) las categorías ordinales, y 2) las categorías de juicio. La recopilación de la información se eligieron dos tipos de técnicas: 1) de corte cualitativo (entrevistas individuales, talleres, grupos focales, así como análisis documental), y 2) de tipo cuantitativo (instrumentos de comprobación y verificación de los resultados).

Este documento de evaluación va dirigido al público en general, ya que se trata de un documento que va a estar al alcance de quienes estén interesados en conocer los aportes del PNUD al país en el período estudiado. Además, este documento quiere ser de interés para autoridades públicas, nacionales y locales.

#### 4. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CPAP

##### Análisis de resultados por áreas temáticas vigentes (criterio de relevancia)

##### Desarrollo humano, igualdad y equidad

- El PNUD ha apoyado mejoras en los sistemas de captura de información de diferentes instituciones públicas y ha elaborado una serie de estudios, investigaciones y propuestas, que han sido importantes para los tomadores de decisiones, en temas que aportan a la disminución de las brechas de desigualdad social y a la disminución de la pobreza.
- Ha incidido de manera directa en la creación de políticas, protocolos y otros instrumentos de la gestión pública, que han permitido avanzar en derechos fundamentales de las personas, en especial de las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.
- Ha posicionado temas y enfoques para cambiar estereotipos y avanzar en el respecto de poblaciones discriminadas.

En términos generales, esta área ha tenido un trabajo muy importante en su intervención en poblaciones vulnerables, en el tema de género y en la reducción de brechas, a pesar de que en los últimos años ha sufrido una fuerte reducción de sus recursos. Aunque sea un país de renta media, Costa Rica ha visto crecer las inequidades en los últimos años, y por lo tanto es importante mantener el aporte del PNUD en el cierre de brechas. Por lo tanto, se recomienda reforzar esta área en nudos críticos donde el Estado necesita un “apalancamiento y el impulso” para lograr saltos cualitativos en el marco de los derechos humanos y de las alianzas público privadas.

##### Sostenibilidad ambiental, cambio climático y gestión de riesgos

- El PNUD ha contribuido a la construcción participativa de instrumentos de políticas públicas ambientales a nivel local.
- Ha aportado a la mejora de capacidades institucionales con respecto a la gestión ambiental responsable y sostenible.
- Ha potenciado avances hacia una economía baja en carbono y en la disminución de la vulnerabilidad al cambio climático.
- Ha facilitado el diálogo político y articulación de actores de diferentes sectores sobre temas ambientales.
- Ha promovido el avance en el abordaje de la gestión de riesgo, desde un enfoque humano y sostenible.

Esta área ha mostrado un gran protagonismo, creciendo con mayor vitalidad en los últimos años, y mostrando una gran capacidad de apoyar técnicamente y facilitar procesos participativos que conducen a la creación de instrumentos de política pública. Sin embargo, quedan pendientes retos país para robustecer la normativa en Cambio Climático, y continuar con experiencias concretas en Acciones de Mitigación como NAMAs. Se recomienda continuar con la transferencia de lecciones aprendidas a nivel regional e internacional.

##### Gobernabilidad democrática y convivencia social

- El PNUD ha facilitado la articulación de instituciones, organizaciones y grupos sociales para el mejoramiento de su gestión y empoderamiento ciudadano.
- Ha aportado a la resolución de nudos y conflictos en temas críticos para la gobernanza y la gobernabilidad.

Ha tenido un trabajo transversal importante en estos años, pero su desaparición como área temática ha implicado dejar atrás temas clave que ya se han impulsado como el tema de la seguridad ciudadana o los diálogos entre el gobierno y los pueblos indígenas. Por lo tanto, se recomienda reforzar esta área de trabajo, de manera que pueda seguir siendo un tema transversal en toda Agencia y vinculado estrechamente con los ODS.

### **Análisis del cumplimiento de los efectos esperados (criterio de efectividad)**

A partir del análisis de los informes anuales del CPAP (ROAR 2013-2014, 2015) se realizó un ejercicio de cuantificación del cumplimiento a nivel de los 7 efectos (outcomes) y los 14 indicadores, distribuidos en las tres áreas estratégicas contempladas, se pueden señalar los siguientes hallazgos:

- El CPAP cumplió sus metas e indicadores en un 86%.
- Un 50% de las actividades fueron más allá de lo planificado, muchas de ellas respondieron a necesidades específicas del contexto nacionales y a variaciones en las prioridades del PNUD.
- Solo dos indicadores no se cumplieron, “Empresas que alcanzan la carbono neutralidad mediante la compra de unidades de compensación en el mercado doméstico” y “Disminuir el índice de inseguridad ciudadana y de violencia contra las mujeres en un 10% en cantones seleccionados”.
- Hay una serie de indicadores que fueron ajustados en el proceso para responder mejor a las necesidades y cambios de contexto país.
- El área que mayor nivel de cumplimiento fue el Área Desarrollo Humano, Equidad e Igualdad. El área que presenta mayores niveles de incumplimiento es Gobernabilidad Democrático y Convivencia Social. El área de Sostenibilidad Ambiental, Gestión del Riesgo y Cambio Climático tuvo más variaciones en sus indicadores, metas y productos.
- El sistema de monitoreo de las acciones del CPAP no siempre permitieron reflejar todos los esfuerzos y resultados alcanzados, ya que se restringió a solicitar información de lo planificado inicialmente

Los factores asociados a que el PNUD haya logrado un alto nivel de cumplimiento a partir de los recursos disponibles tienen que ver con tres aspectos fundamentales: 1) la calidad del personal técnico, 2) el trabajo con aliados estratégicos y c) la innovación en las estrategias de comunicación. Sin embargo el reto es articular cada vez más las áreas estratégicas.

### **Análisis de la gestión institucional**

La gestión de la Oficina del PNUD Costa Rica ha experimentado cambios importantes, entre ellas:

- La reducción de fondos regulares y el aumento de fondos provenientes de proyectos específicos.
- La diversificación de fuentes de financiamiento y el aumento de los ingresos totales
- El aumento en el número de proyectos, socios y la reducción del personal.

Estos cambios han incidido en las prioridades del accionar, ha provocado un aumento de la carga laboral, una tendencia diversificar los focos de atención y un esfuerzo por coordinar con las otras agencias del SNU.

### **Valor agregado que brinda el PNUD**

- El reconocimiento y aporte al enfoque y abordaje de derechos y desarrollo humano.
- El aporte de calidad en la gestión del conocimiento de temas de transcendencia para el desarrollo.
- El papel de mediador en conflictos entre el Estado y otros sectores sociales.
- El aporte de recursos humanos altamente calificados en aspectos medulares.

- El apoyo en la catalización y facilitación de buenas prácticas para el escalonamiento (scaling up).

### **Temas y prioridades del CPAP y énfasis hacia el 2017**

- Puentes sinérgicos entre áreas estratégicas.
- Medición del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS
- Articulación entre la sociedad civil y el sector empresarial.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Sobre la relevancia de sus acciones**

El PNUD es un actor muy importante en el contexto país:

- Tiene una visión que va a la vanguardia en la búsqueda de estrategias creativas para romper las brechas de la exclusión y las inequidades.
- Posee un papel fundamental en el posicionamiento de temas y enfoques de desarrollo humano que no realiza ni las instituciones públicas, ni la academia, ni la sociedad civil y tampoco otras agencias del SNU.
- Contribuye a la gobernabilidad y gobernanza brindando asistencia estratégica y técnicamente a las instituciones del Estado en aspectos medulares.

Sin embargo los desafíos del PNUD mundial, presionan a la Agencia en Costa Rica hacia la búsqueda de recursos, a través de proyectos, que le significan realizar acciones muy diversas pero direccionadas a temas muy concretos. Esto disminuye su capacidad de analizar y planificar estratégicamente, a fin de lograr cambios sostenidos.

### **Sobre la efectividad de su accionar**

El PNUD ha logrado un alto cumplimiento de efectos y consecución de productos, gracias a:

- La calidad del personal con que cuenta la agencia.
- La capacidad de establecer alianzas estratégicas con actores clave.
- El aprovechamiento de medios de comunicación tradicionales y alternativos.
- La consecución de recursos desde diferentes modalidades.

Sin embargo, persiste el riesgo que la cantidad de acciones supere la calidad de las mismas.

### **Sobre la eficacia de su gestión**

El PNUD ha logrado hacer más cosas con menos recursos humanos:

- Ha podido transversalizar algunos temas como la gobernabilidad y la igualdad de género.
- Ha demostrado la capacidad que tiene para hacer ajustes en su personal.

Sin embargo, esta estrategia en sí misma tiene sus riesgos en relación al exceso de trabajo del personal y al recargo de funciones para las cuales no se tiene una formación especializada.

### **Sobre el avance en el cumplimiento de los derechos humanos**

- El PNUD ha logrado posicionar el tema de la transversalización de derechos humanos.
- Ha apoyado con metodologías innovadoras y validadas.
- Ha aportado a la reflexión sobre la inclusión y la convivencia social de grupos de poblaciones.
- Ha utilizado estrategias de comunicación, diversas y efectivas, para detener los prejuicios contra diversos sectores de la población.

Sin embargo, el PNUD ha reducido sus esfuerzos en ciertas poblaciones con las que se logró avances importantes, y se recomienda:

- Mantener esfuerzos en poblaciones en situación de vulnerabilidad.
- Visualizar estrategias para prever los cambios del contexto político que podrían afectar sus prioridades.

#### **Sobre el abordaje de la igualdad de género como eje transversal**

- El enfoque de género cobra gran vitalidad en la Agencia, otorgándole un posicionamiento mayor.
- El abordaje no solo de manera transversal, sino también con acciones específicas.

Sin embargo, la operacionalización del tema en el quehacer institucional sigue siendo un reto, se recomienda:

- Continuar apoyando la desagregación de datos por sexo y diversidad en los sistemas de información de las instituciones públicas.
- Apoyar la construcción y apropiación de instrumentos, mecanismos y metodologías para transversalizar el enfoque de género en el diseño, implementación, seguimiento y rendición de cuentas de las políticas públicas, a nivel nacional y local.

#### **Sobre el instrumento de planificación y seguimiento CPAP**

Ha apostado a un monitoreo especializado y sistemático de las iniciativas en ejecución, con el fin de identificar cuellos de botella, y al mismo tiempo generar las condiciones necesarias. Sin embargo, la percepción general es que los sistemas para el análisis y reporte no son lo suficientemente flexibles y no se adaptan a una visión mucho articulada del desarrollo con sus miradas y temas transversales. Por lo tanto, se recomienda hacer del instrumento CPAP una herramienta más flexible y útil.

#### **Sobre la coordinación con el SNU**

Este tema continúa siendo una preocupación, la tensión entre la necesidad de realizar acciones conjuntas a fin de tener un impacto mayor, la urgencia de posicionar intereses particulares de cada agencia y la demanda de lograr la consecución de recursos. Esta situación presenta el reto de lograr que las acciones conjuntas sean vistas como complementarias, cediendo protagonismos y apostando más hacia la consecución de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Se recomienda, que el PNUD debe seguir

#### **Puntos críticos en las estrategias de acción**

Los estudios, investigaciones y encuestas en temas de pobreza, igualdad, equidad, ambiente, cambio climático y convivencia que realiza el PNUD, tienen efectos importantes en la gestión pública, ya que aportan información relevante para los tomadores de decisiones. Sus iniciativas ligadas a la generación de información a través sus alianzas estratégicas siguen siendo un bastión importante para el seguimiento a temas cruciales del desarrollo nacional.

Sin embargo, la dispersión de acciones y la focalización de recursos en proyectos, pueden convertirse en un riesgo, se recomienda:

- Reforzar el lugar estratégico que tiene la gestión de conocimiento e información en el quehacer de la Agencia, dándole un valor agregado al análisis del contexto país.
- Continuar mejorando la estrategia de comunicación, de manera creativa y flexible.

Ha logrado coadyuvar a la sostenibilidad de iniciativas y proyectos que se consideran fundamentales para el desarrollo de Costa Rica, a partir de asesorías técnicas, sistemas de información, procesos de acompañamiento y recursos financieros. Ha incidido en la construcción e incorporación de medidas afirmativas de políticas públicas para favorecer el cierre de brechas.

Sin embargo, en los últimos años, debido a las restricciones de contratación administrativa del Estado costarricense y las necesidades de una gestión gubernamental más ágil, el PNUD corre el riesgo de estar traslapando sus funciones con las que corresponden al Estado, por lo tanto se recomienda:

- Apoyar la creación de capacidades para que queden instaladas en las instituciones gubernamentales y en sus socios estratégicos.
- Negociar con claridad los productos esperados del apoyo del PNUD a las instituciones, así como su nivel de visibilidad y reconocimiento.

El PNUD cuenta con reconocimiento y legitimidad a nivel país, lo cual contribuye a los procesos de consenso y diálogo político. Ha logrado convocar a diferentes sectores (público, privado y sociedad civil) en torno a temas diversos, en torno a temas controversiales. Ha facilitado la elaboración de propuestas concretas y consensuadas.

Sin embargo, no ha logrado ser protagónica de algunos sectores clave, por lo que se recomienda:

- Un mayor esfuerzo para lograr que el sector empresarial asuma compromisos en temas de desarrollo, desde un enfoque de responsabilidad social y en un marco de derechos humanos.
- Es necesario visualizar estrategias para la vinculación con actores de la sociedad civil en el diálogo político, sobre todo en temas de conflictivos y controversiales.

Ha apoyado con mucha fuerza los procesos participativos de gestión local que ha permitido contribuir al fortalecimiento de mecanismos de consulta y participación de abajo y hacia arriba, y desde los esfuerzos de descentralización y coordinación interinstitucional e intersectorial. Ha apoyado iniciativas y proyectos locales en temas claves, desde una visión holística que atiende lo ambiental, social, económico y cultural, y que le ha permitido una relación directa con ciertas poblaciones y ciertos nudos críticos del desarrollo del país.

Sin embargo, el tema de la gestión local y planificación cantonal continúa siendo un reto país y se recomienda que el PNUD:

- Le de continuidad a los esfuerzos de la puesta en marcha de los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local, con la incorporación del tema ambiental, cambio climático y gestión de riesgos.
- Realice un trabajo de incidencia y comunicación para demostrar la importancia de los resultados del Programa de Pequeñas Donaciones y buscar un apoyo financiero mayor a este fondo.

## **CAPÍTULO I: ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

El Gobierno de Costa Rica y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Costa Rica acordaron, el 31 de enero del año 2013, implementar el Plan de Acción para el Programa de País, con el fin de reforzar su acuerdo mutuo y cooperación en el logro de lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y en la implementación de las convenciones de las Naciones Unidas.

El Plan de Acción del Programa de País (CPAP) 2013-2017 constituye el marco programático y operativo detallado del Programa de País del PNUD Costa Rica. Contiene información sobre la planificación de la estrategia, los socios que participan en las distintas líneas de trabajo, los recursos gestionados, los resultados esperados y las modalidades de implementación del Programa País. Este Plan es la herramienta a través de la cual el PNUD garantiza que todas sus intervenciones estén dirigidas a contribuir con las prioridades nacionales que se encuentren dentro de la planificación y prioridades de la Agencia.

### **1. Antecedentes**

La Evaluación de la Oficina del PNUD en Costa Rica del 2011 sobre los resultados de las actividades de desarrollo (ADR), dejó evidencia de aspectos importantes:

- El PNUD goza del reconocimiento público por su contribución al desarrollo del país, gracias en la incorporación en las estrategias nacionales y locales del enfoque de desarrollo humano sostenible. Asimismo por los esfuerzos al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los enfoques de derechos que propugna, en especial en lo relativo a la representación y participación política, la equidad entre los géneros, y la convivencia y seguridad ciudadana.
- El apoyo fundamental que brinda el PNUD a la gestión de la institucionalidad pública, a través de la formulación de políticas públicas, generación de investigación e información, fortalecimiento institucional y posicionamiento y promoción de temas estratégicos en el debate nacional.

Los resultados y aprendizajes de este período de cooperación señalaron la importancia del fortalecimiento de vínculos con entidades del sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, identificó dificultades en la gestión de conocimientos, la sistematización de buenas prácticas para la cooperación Sur-Sur, el seguimiento de los proyectos y el análisis de escenarios y gestión de riesgo.

### **2. Propósito de la evaluación**

En el marco de este acuerdo de cooperación, el PNUD se comprometió a establecer mecanismos de monitoreo y a realizar una evaluación de medio término del CPAP 2013-2017, a fin de contribuir a la rendición de cuentas y la transparencia en su implementación. Lo que significó estudiar el período comprendido entre el año 2013 a mediados del año 2016.

### 3. Objetivos de la evaluación

Los objetivos de esta evaluación apuntaron hacia tres aspectos fundamentales:

- Evaluar el rol y la relevancia del CPAP para facilitar el cumplimiento de los resultados esperados, así como analizar el nivel de cumplimiento.
- Evaluar la pertinencia de los resultados (outcomes) e indicadores plasmados en el documento en el contexto actual de la cooperación internacional en general, y del PNUD en particular.
- Identificar buenas prácticas y recomendaciones de cara a los últimos 18 meses de implementación del CPAP actual, y sobre todo, para el proceso de diseño del nuevo Programa de País 2018-2022.

Este proceso evaluativo planteó las siguientes grandes interrogantes que responden a los criterios evaluativos acordados desde el marco de la UNEG<sup>1</sup>:

- ¿Tienen relevancia para el contexto país las acciones realizadas por el PNUD, en marco del CPAP 2013-2017, a fin de contribuir a cambios significativos en las áreas prioritarias?
- ¿Ha realizado el PNUD las acciones necesarias para alcanzar los efectos planificados en el CPAP 2013-2017?
- ¿Ha logrado el PNUD los efectos deseados a partir de los recursos técnicos y financieros con los que cuenta?
- ¿Cuáles son los aspectos significativos que el PNUD ha logrado potenciar para que los resultados alcanzados se puedan mantener y mejor en el mediano y largo plazo?

### 4. Destinatarios/as de la evaluación

Este documento de evaluación va dirigido al público en general, ya que se trata de un documento que va a estar al alcance de quiénes estén interesados en conocer los aportes del PNUD al país en el período estudiado.

Sin embargo, este documento quiere ser de interés para autoridades públicas, nacionales y locales, ya que se trata de los resultados de un acuerdo de cooperación. Dada su importancia, el PNUD buscará su difusión hacia actores sociales pertinentes, como son el sector de la sociedad civil, sector empresarial y las demás agencias de Naciones Unidas.

Se espera que este documento pueda servir a estos destinatarios/as, brindándoles información y análisis sobre el resultado de esfuerzos emprendidos por el Estado costarricense con el apoyo del PNUD.

También se espera que sirva al PNUD para reflexionar sobre las prioridades de los esfuerzos que tienen que realizar para finalizar el CPAP 2013-2017, sobre todo considerando que se aproxima la campaña electoral, y se requiere visualizar los cambios necesarios para perspectivas futuras de las acciones de cooperación con el Estado costarricense.

### 5. Estructura del informe

Este documento se ha organizado en cuatro capítulos. El primero corresponde al enfoque del proceso y su estrategia metodológica y operativa. El segundo analiza los cambios en el contexto desde el 2013 hasta la actualidad, acotando la información vinculada a las áreas de trabajo del PNUD, como son los aspectos socio-

---

<sup>1</sup> UNEG (2005) Estándares de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas

económicos, políticos y ambientales. El tercer capítulo se dirige al análisis de los hallazgos referidos a los criterios de relevancia, efectividad y eficiencia. En el cuarto capítulo se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones, asimismo se realizarán referencias a evidencias y buenas prácticas.

Este documento quiere aportar a la reflexión y toma de decisiones relacionadas con el accionar del PNUD en el país, las relaciones que se establecen con los actores clave y las estrategias que se proponen para alcanzar cambios significativos en un contexto dinámico.

## 6. Enfoque y diseño metodológico del proceso evaluativo

Este proceso estuvo fundamentado en la Teoría del Cambio que considera:

- El cambio como una condición permanente en las dinámicas sociales, políticas, económicas y culturales.
- El cambio como una oportunidad y no como una amenaza, que nos permite aprender y dirigir los esfuerzos hacia las transformaciones deseadas.
- Apuesta a la capacidad de proponer creativamente rutas hacia los cambios deseados, más allá de los enfoques tradicionales que se basan en el análisis y solución de problemas.
- Apuesta a la capacidad de evaluar y estar alerta a los cambios en el contexto, supuestos y efectos de nuestras acciones de cara a la situación deseada, y al potencial de readecuar las rutas de cambio.

Desde esta perspectiva la evaluación de medio término del CPAP ha sido un proceso de aprendizaje significativo, relacional, participativo, colaborativo, multidimensional producto de la interacción, el cual recoge conocimientos, situaciones y experiencias previas.

El proceso evaluativo consideró tanto criterios cuantitativos como cualitativos. Los primeros permitieron el análisis de aspectos objetivos, cuantificables y estadísticos, mientras que los criterios cualitativos hicieron posible la valoración de la calidad de los resultados.

En la evaluación de medio término del CPAP se consideraron los siguientes criterios cualitativos:

- **Relevancia:** capacidad institucional de influir en cambios significativos y de importancia para el contexto.
- **Efectividad:** capacidad institucional para alcanzar los efectos planificados.
- **Eficiencia:** capacidad institucional de lograr los cambios deseados con recursos disponibles en el tiempo planificado.

En la valoración de los criterios se definieron dos escalas ordinales que permitieron clasificar el desempeño de una categoría de análisis en un orden ascendente/descendente.

- En el caso de las **categorías de verificación** se aplicó una escala ordinal de cinco grados.
- En la valoración de las **categorías de juicio** se aplicó una escala ordinal de tres grados, que es una adaptación de la escala de Lickert, comúnmente empleadas en las encuestas y sondeos.

Tabla 1: Modelo de evaluación: tipos de criterios y escalas de evaluación

TIPOS DE CRITERIOS	CRITERIOS	ESCALA DE EVALUACIÓN
Criterios de verificación del cumplimiento del CPAP	Efectos, indicadores y metas cumplidas	Más allá del cumplimiento (se hicieron más acciones para cumplir con los efectos, indicadores y metas planificados en el CPAP). (MC)
		Pleno cumplimiento (se realizaron las acciones para cumplir con los efectos, indicadores y metas planificados en el CPAP). (PC)
		Medio Cumplimiento (se realizaron algunas de las acciones para cumplir con los efectos, metas e indicadores planificados en el CPAP).(MC)
		Realización de otras actividades no planificadas (se están realizando otras acciones que las planificadas para cumplir con los efectos esperados en el CPAP). (CO)
		Incumplimiento (no se están realizando acciones para cumplir con los efectos, indicadores y metas del CPAP). (IC)
Criterios de juicio de valor	Relevancia	Muy relevante.
		Medianamente relevante.
		Poco relevante.
	Efectividad	Muy efectivo.
		Medianamente efectivo.
		Poco efectivo.
	Eficiencia	Muy eficiente.
		Medianamente eficiente.
		Poco eficiente.

Fuente: elaboración propia

Vale señalar que para la recopilación de la información se eligieron técnicas de corte cualitativo (entrevistas individuales, talleres, grupos focales, así como análisis documental) y cuantitativo, poniendo el énfasis en la verificación de los resultados a nivel de efectos intermedios<sup>2</sup>, tratando de entender la efectividad o el grado en que el CPAP ha logrado resultados directos, a nivel de cambios en el plazo establecido, así como en el contexto en el cual se despliegan sus acciones.

En este sentido, conviene aclarar que la evaluación busca realizar una valoración de los cambios significativos alcanzados en el período estudiado (2013-2016), a partir del análisis de resultados obtenidos producto de la implementación de diversas acciones y estrategias, así como la pertinencia de los métodos utilizados para lograr dichos efectos. Lo anterior tiene que ver con la consideración del avance en los impactos que se esperan obtener al final de la ejecución del Plan de Acción (2013-2017).

De esta forma, en el Cuadro 2 se presentan los temas que se analizaron en la evaluación, así como las principales criterios y temas de análisis.

<sup>2</sup> Los resultados a nivel de efectos intermedios del programa, se refieren a los resultados que surgen de la aplicación de instrumentos, metodologías, uso de los productos y servicios generados por el proyecto, es decir, cambios de mediano plazo, producto de las actividades implementadas por el proyecto que contribuyen al logro de resultados intermedios.

Tabla 2: Principales criterios y temas de análisis

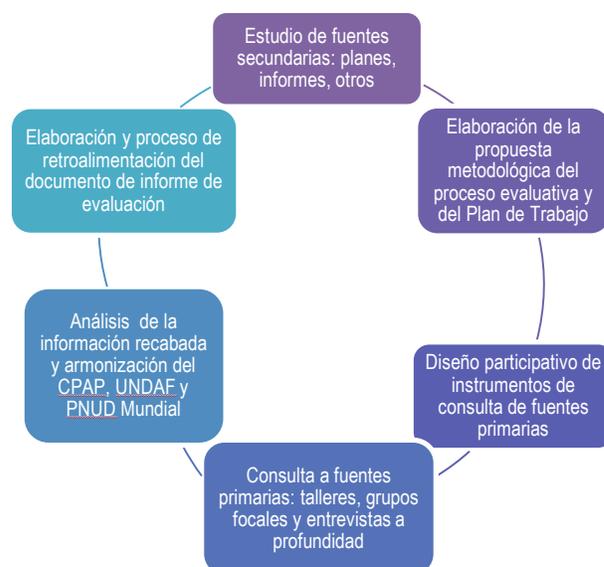
CRITERIOS	TEMAS DE ANÁLISIS
<b>Relevancia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avances en orientaciones estratégicas: derechos humanos, género y gobernabilidad.</li> <li>2. Consistencia e importancia de los objetivos, estrategias y acciones planificadas e implementadas con relación a las necesidades del contexto nacional e internacional actual.</li> <li>3. Cambios alcanzados en políticas públicas y privadas.</li> </ol>
<b>Efectividad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados alcanzados con relación a los efectos esperados, indicadores y metas previstas en el CPAP 2013-2017.</li> <li>2. Capacidad de la oficina del PNUD Costa Rica de abordar la totalidad de los resultados planificados en el CPAP 2013-2017.</li> <li>3. Capacidad del PNUD Costa Rica de adecuar su accionar a los cambios del contexto.</li> </ol>
<b>Eficiencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación entre los resultados alcanzados del CPAP y la inversión realizada en tiempo y recursos.</li> <li>2. Mecanismos y herramientas idóneas para la medición de resultados cuantitativos y cualitativos, en el seguimiento y evaluación.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

El proceso evaluativo contempló las siguientes etapas:

- Estudio de fuentes secundarias: informes, planes, documentos del PNUD, Sistema de Naciones Unidas y otros referentes.
- Recopilación de información de fuentes primarias, a través de: a) reuniones presenciales y virtuales con el personal del PNUD en Costa Rica y Panamá, b) entrevistas con actores clave, c) grupos focales a representantes del SNU, sociedad civil y autoridades de instituciones públicas, d) instrumento de autoevaluación de cumplimiento para el personal del PNUD, e) taller con el equipo técnico y administrativo del PNUD. equipo técnico PNUD, agencias del sistema, socios estratégicos y sociedad civil.
- Análisis y categorización de la información recabada.
- Elaboración del documento de evaluación: elaboración del informe borrador, revisión, retroalimentación e incorporación de comentarios y sugerencias para una versión final.

Gráfico 1: Proceso evaluativo



## CAPÍTULO II: MIRANDO EL CONTEXTO

### 1. SITUACIÓN ACTUAL Y CAMBIOS EN EL CONTEXTO

Costa Rica ha alcanzado importantes logros sociales, entre los que destacan su institucionalidad social, su estabilidad política, y su posición en defensa de los derechos humanos, del desarrollo sostenible y de la lucha contra el cambio climático. Estos relevantes avances en el desarrollo nacional han encontrado nudos críticos persistentes en el tiempo y que tienden a agudizarse.

Según el III Informe de país 2015 sobre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Costa Rica logró cumplir con la mayoría de las metas propuestas para el año 2015. De acuerdo con la escala de valoración construida, del total de metas pactadas, el 54% se ubican en la categoría de cumplidas, 19% como parcialmente cumplidas, 27% como no cumplidas. Los temas en los que se muestran avances son los siguientes: tasa de alfabetización de personas entre 15 y 24 años de edad, cobertura en el tercer ciclo y educación diversificada, participación de las mujeres en el mercado de trabajo, participación de mujeres en puestos de elección popular y en puestos de dirección del sector público, mortalidad infantil y población con acceso al agua potable de calidad. El objetivo de *Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente* fue el que mayor porcentaje de progreso tuvo con un 92% y el de *Erradicar la pobreza y extrema y el hambre* el que menos avance tuvo con un 17%. Por lo tanto, este informe señala que el país tiene importantes desafíos, sobre todo en la reducción de la pobreza y la disminución de las brechas sociales y económicas.

Sumándose a estas preocupaciones, el Informe del Estado de la Nación en los últimos cinco años ha llamado la atención sobre una serie de problemas que atentan contra la sostenibilidad del desarrollo humano en Costa Rica, en especial señala la incapacidad del sistema político para encontrar respuestas a problemas del país y dirigir el rumbo hacia el futuro. Afirma que hay un desgaste de los progresos históricos de Costa Rica, una ausencia de avances firmes y la existencia de mitos, que progresivamente se alejan de la realidad. En el 2014 se planteó que había llegado el final de una época y que el sistema político estaba llamado a conducir la transición con el mínimo de confrontaciones y costos para los grupos más débiles.

En general el Estado de la Nación señala que durante estos años ha habido una erosión de la sostenibilidad económica, social y ambiental y un entramamiento del sistema político, que requiere de respuestas prontas y que la demora de acciones correctivas pueden tener un costo alto en el conjunto de la sociedad costarricense. *“Costa Rica se encuentra hoy en la antesala de una época de fuertes tensiones. En el Vigésimo Informe se esbozó una serie de ajustes productivos, fiscales, ambientales, en la política social y en el sistema político, requeridos para garantizar la sostenibilidad del desarrollo humano. La postergación de esos ajustes incrementa la magnitud de los costos y sacrificios para el bienestar social y pone en riesgo los altos estándares que han caracterizado al país en el contexto internacional. Esta demora, además, ha incubado una crispación social y política que estrecha aún más los márgenes de acción del Gobierno, fomenta la parálisis y puede abrir un espacio no deseable para que el tipo de ajuste que se realice no sea diseñado localmente sino impuesto, a fuerza de circunstancias, desde afuera. Esta es una situación vulnerable, tensa y peligrosa”* (Sinopsis del Estado de la Nación, 2015).

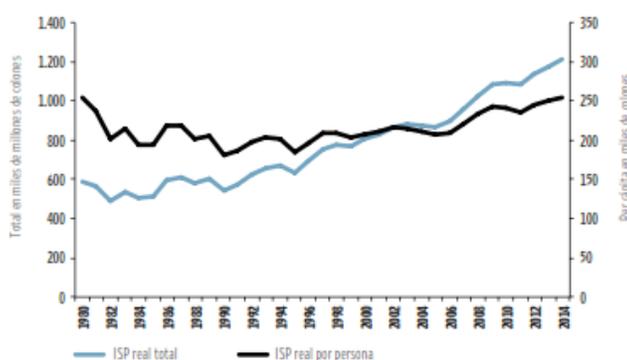
#### 1.1 Situación socio económica: pobreza, igualdad e inclusión social

Con un PIB por habitante de 10,629.8 US\$ (Banco Mundial, 2015), Costa Rica se clasifica como país de ingreso medio alto. En lo que se refiere a desarrollo humano, el país presenta un índice de desarrollo humano alto (0.766), ocupando el puesto 69 en la tabla mundial.

**Cobertura en educación y salud:** en el período comprendido entre el 2013 y el 2016 ha habido un afianzamiento de algunos logros en materia de equidad e integración social, como son la expansión en las coberturas educativas y en la proporción de jóvenes que concluyen la enseñanza secundaria, la permanencia de logros históricos en salud, así como la disminución de la mortalidad infantil.

**Inversión social pública:** es particularmente importante el incremento acumulado de la inversión social pública durante el período 2011-2014, que alcanzó el 11% real, en un contexto económico difícil.

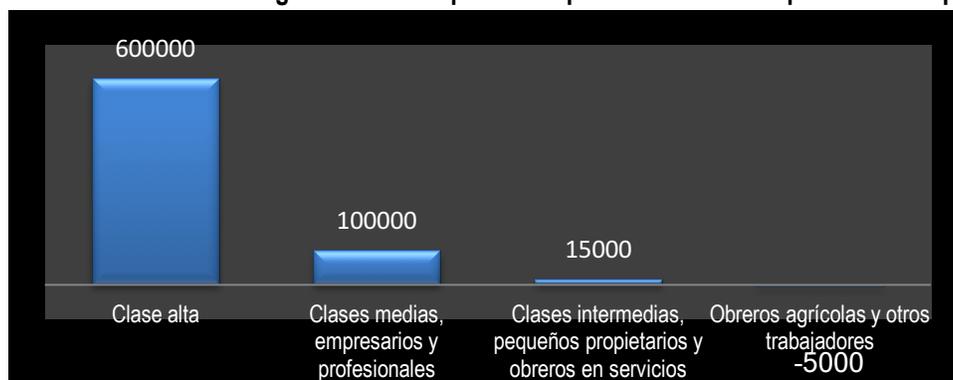
**Gráfico 2: Evolución de la ISP (Inversión Social Pública)**



Fuente: Estado de la Nación, 2015

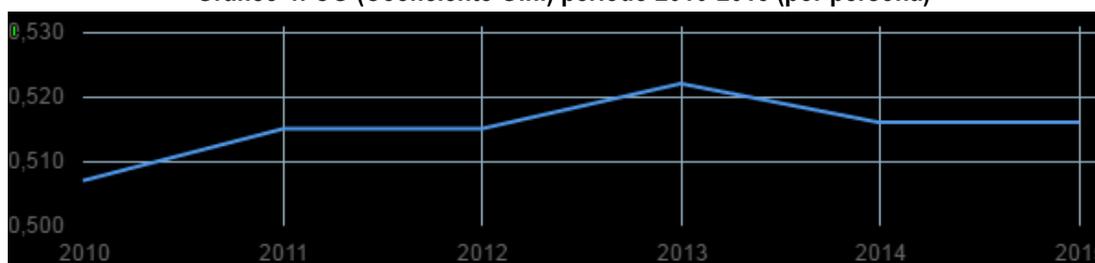
En la actual administración, la estrategia de combate a la pobreza, está articulada en dos estrategias lanzadas en el 2015: Tejiendo Desarrollo (programa de desarrollo territorial, implementada en 33 cantones prioritarios) y Puente al Desarrollo (estrategia de combate a la pobreza extrema, desarrollada en 75 distritos que concentran el 65% de las personas en esta condición).

**Brechas sociales y económicas:** la desigualdad de ingresos ha venido incrementándose en los últimos años, situación opuesta al resto de la región, esto limita las oportunidades educativas y laborales de algunos sectores, en particular de poblaciones y territorios vulnerables. La evolución real del ingreso promedio mensual de las personas ocupadas por clase social muestra que los beneficios de la producción se reparten de manera poco equitativa en el país. Los ingresos más altos corresponden a los grupos más especializados y los más bajos a las clases obreras y poco calificadas. En el 2014 el ingreso de la clase alta casi duplicó el de los medianos empresarios y profesionales, cuadruplicó el de las clases intermedias y fue casi nueve veces mayor que el de los obreros agrícolas. El ingreso de los medianos empresarios y profesionales duplicó el de las clases intermedias, triplicó el de los obreros en servicios, cuadruplicó el de los pequeños propietarios y quintuplicó el de los obreros agrícolas. Por su parte, los grupos que recibieron los menores ingresos fueron los obreros agrícolas y los otros trabajadores (Estado de la Nación: 95).

**Gráfico 3: Ganancia en el ingreso mensual promedio por clase social de personas ocupadas**

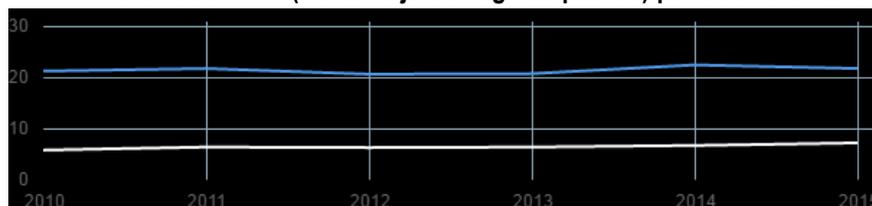
Fuente: Estado de la Nación, 2015

Entre el 2012 y el 2015 las brechas sociales se incrementaron de 5,15 a 5,16, pero con aumentos significativos en los años intermedios, tal y como podemos apreciar en el cuadro siguiente:

**Gráfico 4: CG (Coeficiente Gini) período 2010-2015 (por persona)**

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares

**Pobreza total y extrema:** ha habido un estancamiento de pobreza de alrededor de un porcentaje de 20% de hogares pobres en las dos décadas, con una tendencia al crecimiento en los últimos años, de 20,60% en el 2012 al 21,70% en el 2015. Sin embargo, este año hay una leve mejoría de la situación de hogares en situación de pobreza o pobreza extrema. En el período 2012 a 2015 un hecho preocupante era el aumento en el porcentaje de hogares que se encontraban en la pobreza extrema, que creció de un 6,3% en el 2012 a un 7,20% en el 2015. En el 2015 se realizó un esfuerzo para calcular un nuevo Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el cual muestra que las principales carencias se dan en vivienda, acceso a internet y educación.

**Gráfico 6: PHP (Porcentaje de hogares pobres) período 2010-2015**

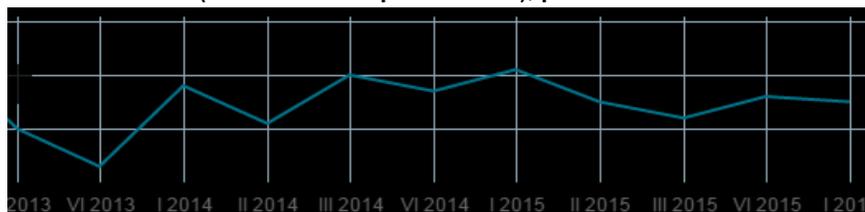
— Pobreza Total, Pobreza Extrema

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares

**Empleo:** otro indicador social preocupante es la reducción de la tasa de ocupación que tiene una tendencia a reducirse de 56,100 en el 2013 a 53,100 en el 2016. A pesar de que a inicios del 2013 se había logrado bajar

la tasa de desempleo abierto, ésta tiene una tendencia a incrementarse de 8,300 en el 2013 a 9,600 en el 2015, con cifras más altas para mujeres y jóvenes.

**Gráfico 7: TDA (Tasa de Desempleo Abierto), período 2013-2015**



Fuente: INEC, Encuesta Continua de Empleo

Con una perspectiva de largo plazo, el desempleo actual es uno de los más altos de las últimas tres décadas, solo comparable al de los años de crisis a inicios de los ochenta.

**Brechas de género:** las brechas de género se muestran en todos los indicadores socioeconómicos pero es importante señalar el diferencial que existe en las familias en pobreza o pobreza extrema donde en el período estudiado se mantiene una brecha de más de 2% en detrimento de las familias jefeadas por mujeres. Otro brecha importante es en la desocupación, que ha tendido a crecer de manera importante, pasando de 116,900 en el 2013 a 161,100 en el 2015. Un indicador aún más importante de brechas de género es el porcentaje de mujeres en puestos directivos del sector público que muestra un crecimiento de la brecha de -5,3% en el 2012 a -15,1% en el 2014.

**Crecimiento económico:** ha habido un crecimiento económico moderado con una tendencia a la desaceleración, de 5,2% en el 2012 a 2,8% en el 2015 y la inflación es relativamente alta. La producción y el empleo se vieron impactados por la salida y cierre de varias empresas, lo que afectó el crecimiento de las exportaciones.

**Tabla 5: Indicadores socioeconómicos 2012-2016**

ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS	2012	2013	2014	2015	2016
Desigualdad (Coeficiente de Gini <sup>3</sup> )	0,515	0,522	0,516	0,516	
Pobreza (% de hogares pobres <sup>4</sup> )	20,60%	20,70%	22,40%	21,7%	
Pobreza extrema	6,30%	6,40%	6,70%	7,20%	
Ocupación		56,100 (1er trimestre)	57,400 (1er trimestre)	55,600 (1er trimestre)	53,100 (1er trimestre)
Desempleo <sup>5</sup>		8,300 (4to trimestre)	9,700 (4to trimestre)	9,600 (4to trimestre)	9,500 (1er trimestre)
Brechas de género en el desempleo <sup>6</sup>		116,900 (4to trimestre)	142,100 (4to trimestre)	161,100 (4to trimestre)	136,300 (4to trimestre)
Crecimiento	5,2%	3,4%	3,5%	2,8%	
Déficit fiscal		5% del PIB	6% del PIB	4,8 del PIB	

Fuente: elaboración propia

En general, la situación social durante este período no ha sido muy alentadora, pero muestra en los últimos meses una tendencia al cambio:

<sup>3</sup> Es un indicador de la desigualdad del ingreso de las personas en la sociedad. Varía entre 0 y 1, cuando se acerca a 1 muestra que existe una mayor concentración, mientras si está cercano 0 indica que los ingresos se distribuyen de una manera más uniforme.

<sup>4</sup> Porcentaje de hogares cuyo ingreso per cápita está por debajo de la línea de pobreza o de pobreza extrema, según el método de línea de pobreza o pobreza por ingresos.

<sup>5</sup> Porcentaje de personas desempleadas abiertas respecto a la Fuerza de Trabajo. Expresa cuántas personas desempleadas hay por cada 100 personas de la Fuerza de Trabajo.

<sup>6</sup> Este valor compara la tasa de desempleo de las mujeres con el mismo valor en los hombres. Si el valor es mayor a 100, las mujeres son más afectadas. El valor de 139,9 indica que la tasa de desempleo de las mujeres es 39,9% más alta que la tasa de desempleo de los hombres.

- Pese al crecimiento de la inversión social pública, en los últimos años ha habido un deterioro de algunos indicadores sociales y económicos, que no es atribuible a la presente administración del Estado costarricense únicamente, sino que ha sido una tendencia. Sin embargo, al finalizar el 2016 se muestra un avance en la reducción de la pobreza, según encuesta de Hogares 2016, señalando que 10.000 hogares salieron de la pobreza extrema, representando alrededor de 30.000 personas.
- Ha habido diversas manifestaciones de descontento social: huelga de trabajadores del magisterio nacional, huelga de trabajadores del principal puerto del país, conflictos por tierras en los territorios indígenas, conflictos ambientales por recursos naturales, entre otros.
- Diversos sectores de la sociedad han realizado un fuerte lobby para rechazar cualquier aumento en las tasas tributarias y las reformas fiscales, lo que genera problemas presupuestarios al Estado.
- Hay un rezago del país en el tema de la infraestructura, vial y portuaria, afectando significativamente su competitividad y desarrollo económico.
- La sostenibilidad económica del sector salud presenta dificultades frente a las deudas del sector público y la evasión del sector privado.

El gobierno actual está tratando impulsar las mejoras sociales y económicas, en especial en los temas de pobreza, empleo, calidad de los servicios públicos, infraestructura vial y comunicaciones.

## **1.2 Situación política: gobernabilidad y participación**

Costa Rica ha ido confirmando en los últimos años la madurez de la democracia electoral costarricense y la estabilidad institucional del Estado ante los cambios de gobierno. A pesar de ello el apoyo ciudadano a la democracia ha disminuido en el país, de 80 puntos a 63 puntos, según el Proyecto de Opinión Pública de América Latina 2014 (Lapop, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Vanderbilt, Estados Unidos.

En este período, 2013-2015 se dieron cambios importantes en el escenario político del país, al asumir en el Poder Ejecutivo, un partido no tradicional, con amplio respaldo electoral. Asimismo, el Poder Legislativo experimentó cambios en su configuración, como una representación multipartidista, con una tendencia a la fragmentación y a la reivindicación de intereses particulares.

Este escenario ha sido favorable al reconocimiento de una conformación social más amplia y abre las puertas hacia un diálogo de los diversos intereses ciudadanos, pero también ha sido la fuente de conflictos y obstáculos, que muchas veces han dependido de la voluntad y capacidad de cooperación entre el gobierno y las diversas fuerzas de oposición.

El gobierno actual llegó al poder con una contundente solicitud ciudadana de solucionar problemas y la búsqueda de una mejor gestión de los recursos del Estado. El 54% de las personas que votaron por el gobierno de Luis Guillermo Solís esperaban un cambio. A pesar de las expectativas, los votantes no tenían claridad sobre el significado concreto de sus demandas de cambio. Algunos de los problemas que esperaban que se resolvieran eran: la corrupción (30%), la desigualdad, la pobreza (15,6%), el desempleo (14,1%), y lograr el mejoramiento de las instituciones (9,5%)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> PNUD-CIEP: Encuesta de Actualidad Política (ENAPO) de noviembre 2014.

Sin embargo, al gobierno actual le ha sido difícil impulsar los cambios demandados, debido a las limitaciones de su experiencia en la gestión pública, la oposición de los poderes tradicionales y el crecimiento de una opinión pública insatisfecha. Frente a estas adversidades resultaba fundamental tener orientaciones claras y estratégicas en la solución de algunos problemas fundamentales, como son:

- Incapacidad de lograr acuerdos políticos de base amplia.
- Problemas de diseño institucional y marcos político legales enmarañados, amañados y entrabados (leyes, reglamentos, decretos, directrices, etc.).
- Pérdida de capacidad de gestión y ejecución del sector público, con contadas excepciones.
- Exceso de fragmentación que hace que prevalezcan las agendas particulares sobre las agendas nacionales.

Sin embargo, la administración Solís Rivera ha ido perdiendo apoyo y se enfrenta a diferentes problemas en diferentes aristas:

**Desde la Agenda Gubernamental:** el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 está fundamentado en tres pilares: a) el combate a la desigualdad y la pobreza, b) crecimiento económico y generación de empleo; c) transparencia y lucha contra la corrupción. Este muestra grandes similitudes a los programas gubernamentales de las anteriores administraciones, un 81% de las acciones en el sector productivo y un 76% de las acciones dirigidas hacia el sector social son similares a los gobiernos liberacionistas anteriores (Estado de la Nación: 221). Esto resulta relevante, ya que el Partido Acción Ciudadana llegó al poder con altas expectativas de la ciudadanía con respecto a realizar una serie de cambios que requería Costa Rica, tal y como mencionamos anteriormente.

**Desde el Poder Ejecutivo:** el país experimenta un proceso de debilitamiento del sistema presidencial a favor de un crecimiento de la representación pluralista del poder legislativo. A esta situación hay que agregar la alta rotación de su gabinete y una alta exposición mediática. El gobierno parece estar sometido a situaciones que le generan desgaste de su imagen pública. El Poder Ejecutivo tiene poca capacidad para gestionar los asuntos públicos, debido a la inexperiencia en la gestión pública y la limitada capacidad de producir acuerdos con el poder legislativo. Costa Rica es el país, junto con México, en tener el nivel más bajo en América Latina de IPIL (Índice de Potencia Institucional Legislativa), que mide la capacidad del poder ejecutivo de influir en la agenda parlamentaria. La relación del Poder Ejecutivo con la sociedad civil no ha sido muy buena, en el 2014 se contabilizaron un total de 587 acciones colectivas de protesta de organizaciones sociales frente a políticas públicas. (Estado de la Nación: 251). La institucionalidad enfrenta dificultades para atraer a las organizaciones de la sociedad civil como aliadas de la gestión pública y es limitada su participación en programas y proyectos públicos, a nivel nacional, provincial y local.

**Desde el Poder Legislativo:** la información disponible refleja que durante el período ha habido una baja productividad en términos de número de leyes aprobadas, y que ha sido la menos productiva desde 1990. Además, el 91% de la agenda parlamentaria demandada no fue atendida, lo que corresponde a la brecha mayor entre la oferta y la demanda legislativa reportada, desde que se mide este indicador<sup>8</sup>.

**Desde el tema de la Seguridad Ciudadana:** aunque se han realizado avances en el tema de la seguridad ciudadana, en especial los homicidios dolosos que muestran una tendencia importante a la mejora, persisten

---

<sup>8</sup> Estado de la Nación 2015.

otros indicadores que mantienen desafíos significativos como por ejemplo, en materia de violencia de género contra las mujeres, la violencia en los hogares y crimen organizado.

**Relaciones Exteriores:** en los últimos años Costa Rica ha dado un fuerte impulso a sus agendas comercial y ambiental, bajo la premisa de que es necesario alcanzar el progreso social y económico sin comprometer la sostenibilidad del desarrollo. La actual administración le ha dado continuidad a la defensa de estos temas en foros multilaterales y ha mantenido estrechas relaciones con los socios políticos y comerciales tradicionales.

El gobierno actual ha tenido que enfrentar una serie de crisis en sus relaciones exteriores, en primera instancia la crisis de las relaciones entre Costa Rica y Nicaragua y segunda la ola de migrantes de África, Haití y Cuba. En este último tema el SNU y el PNUD han respaldado la posición del gobierno reconociendo el papel positivo del gobierno, la Cancillería, la Comisión Nacional de Emergencias y la Dirección General de Migración y Extranjería “por su liderazgo en el manejo humanitario y los esfuerzos en promover una migración regular, ordenada, segura y digna de los migrantes cubanos varados en Costa Rica desde final del año anterior”. Además han promovido la existencia de un “corredor migratorio” (Facebook PNUD).

### 1.3 Situación ambiental: sostenibilidad, energía y gestión del riesgo

Costa Rica cuenta con una institucionalidad consolidada, una legislación amplia, capacidades académicas, científicas y técnicas, y décadas de experiencia en diversas áreas de la gestión ambiental. Sin embargo, en general, sigue siendo insuficiente para encarar algunos desafíos estructurales de la sostenibilidad.

**Conservación de zonas protegidas:** el país tiene una importante fortaleza en conservación y protección de ecosistemas y de zonas protegidas. En el 2015, el país tenía protegido un 26,5% de su territorio continental, de los cuales un 12,3% con modalidades restrictivas, lo que difiere, en términos generales, de la tendencia centroamericana. Este logro se ha mantenido pese a las restricciones económicas y las presiones de diversos grupos. Además ha logrado la recuperación de la cobertura forestal, que alcanzó un 52,4% en el 2013, luego de haber tenido niveles de 21-31% en las décadas de los setenta y ochenta. Sin embargo, entre 2011 y 2014 aumentó en un 12,9% el número de especies amenazadas. Entre 2010 y 2014 el Tribunal Ambiental Administrativo denunció que en la costa del Pacífico desaparecieron 400 hectáreas de manglar<sup>9</sup>

**Gestión ambiental:** pese a lo anterior, el país muestra una tendencia a la insostenibilidad, cuando se consideran los patrones de uso del territorio y de los recursos naturales. Costa Rica tiene un ritmo de uso de los recursos que supera la capacidad del territorio para sostenerlo<sup>10</sup>. El país es un “deudor” ecológico, lo que significa que el uso real que realiza supera la capacidad natural de abastecimiento, comprometiendo su capacidad de reposición, y por tanto, la sostenibilidad. Según la medición más reciente, en 2014, cada costarricense usó un 8% más de los recursos que el territorio puede dotar manteniendo su biocapacidad<sup>11</sup>. Cabe destacar que, un análisis realizado por el PEN (2015) encontró que el balance ecológico de Costa Rica es típico a nivel mundial<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Estado de la Nación 2015.

<sup>10</sup> “La huella ecológica es un indicador sintético que pretende dar cuenta del comportamiento ambiental en su conjunto. Para ello considera seis tipos de aprovechamiento de los recursos (forestal, agrícola, infraestructura, pastoreo, absorción de carbono y pesca) y hace una comparación entre el uso real en un año por persona y la biocapacidad, es decir, la cantidad de territorio disponible para esos usos”, Estado de la Nación: 176.

<sup>11</sup> Es decir, la capacidad del territorio de regenerar estos recursos naturalmente (PEN, 2015).

<sup>12</sup> PNUD: CCA, Componente Ambiental, 2016.

**Matriz energética:** el consumo del país se ha centrado en los hidrocarburos y no ha tenido cambios notables. El consumo total de energía se abasteció en un 72,1% con hidrocarburos, un 25,8% con electricidad y un 2,1% con coque<sup>13</sup>. El transporte consumió el 58,8% de la energía comercial y se mantuvo como el sector que hace el uso más intensivo de este recurso. El parque automotor alcanzó la cifra de 1.399.238 vehículos, lo que representa un aumento de 5,0% entre 2013 y 2014. En quince años la flota vehicular se duplicó, mientras que la población solo creció un 23,3%. Este crecimiento fue mayoritariamente de los automóviles privados, responsables de más de la mitad de las emisiones contaminantes. Sin embargo, el servicio de ferrocarril dentro de la Gran Área Metropolitana ha estado creciendo en los últimos años, y podría presentarse como una alternativa más al gran congestionamiento vial<sup>14</sup>.

**Acceso a servicios de calidad:** aunque el acceso a agua potable sigue aumentando (93,4% en 2014), la disponibilidad comienza a presentar problemas. La cobertura de alcantarillado sanitario con tratamiento de aguas residuales pasó de 3,6% a 4,2%, luego de casi diez años de no presentar variaciones. Sin embargo, los rezagos acumulados hacen que el avance sea modesto. En materia de electricidad se mantuvo el alto peso de las fuentes limpias, pero ante escenarios de cambio climático y de aumento del consumo, los esfuerzos para satisfacer la demanda comienzan a topar con la inflexibilidad del marco normativo para el uso de nuevos esquemas y el desarrollo de fuentes alternativas de producción<sup>15</sup>.

**Seguridad alimentaria:** el país tiene una situación relativamente más favorable que las naciones centroamericanas, pero también una alta dependencia de alimentos importados: el 61% de los granos básicos consumidos, por ejemplo (Estado de la Nación: 173). El 2014 fue el año con mayor número de protestas sobre asuntos ambientales (57). El tema del agua fue el principal movilizador en esta ocasión, y se mantuvo la tendencia a la judicialización de los conflictos.

**Gestión de riesgos:** con el apoyo del PNUD Costa Rica aprobó una Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030 que articula compromisos de las instituciones del Sector Público a través de instrumentos, programas y recursos públicos en acciones institucionales y sectoriales orientadas a evitar la ocurrencia de desastres y la atención de emergencias en todas sus fases, y de manera subsidiaria, integra los compromisos del sector privado y la sociedad civil en esta materia. También se elaboró un Plan Nacional de Gestión del Riesgo, se instituyó la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias y se creó un Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.

En general se puede afirmar que durante el período estudiado el país ha mostrado una situación con claros oscuros en relación al desarrollo sostenible. El análisis del Índice de Desempeño Ambiental, elaborado por las universidades de Yale y Columbia, muestra esta dicotomía entre conservación y uso de los recursos. Costa Rica fluctuó en el índice conforme este cambió y afinó la plataforma de indicadores estudiados. En conservación el país tiene altas notas, que hicieron que en la medición del 2012 ocupará el quinto puesto en el mundo. Los nuevos indicadores hicieron que para el 2014 pasara al puesto 54 y en el 2016 se encuentra en el puesto 42. Costa Rica muestra un mal desempeño en indicadores de la gestión ambiental relacionados con el tratamiento de aguas residuales, la intensidad energética) y la pérdida de bosque.

---

<sup>13</sup> El coque es un combustible sólido formado por la destilación del carbón bituminoso. Se utiliza en altos hornos para la elaboración del hierro.

<sup>14</sup> Estado de la Nación 2015.

<sup>15</sup> Idem.

“En suma, Costa Rica tiene sus grandes retos en la gestión ambiental relacionados con los patrones de uso del territorio y los recursos naturales, en un marco de creciente conflictividad socio-ambiental, y un Estado con limitadas capacidades e instrumentos (más allá de lo normativo) para realizarla, sobre todo fuera de la agenda de conservación ambiental”<sup>16</sup>.

Sin embargo, hay temas en los que ha avanzado de manera importante, por ejemplo en las políticas institucionales dirigidas a la gestión sostenible, como es el caso de los NAMAS, la certificación de la primera finca ganadera carbono neutral, la formulación de la Política Nacional de Energía, la aprobación del Plan Director del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (Sinac), el establecimiento del sistema de información sobre salvaguardas para la Estrategia REDD+, la implementación de la Política Nacional del Mar (aprobada en 2013). Muchos de estas iniciativas han contado con el apoyo del PNUD. Lamentablemente, las entidades ambientales han sido señaladas como débiles en cuanto a su gestión institucional, en los últimos cinco años, ha ocupado una baja posición en el índice de gestión institucional que realiza la CGR, sin cambios significativos en esa situación. El gasto de las entidades centrales (como el Minae o Sinac) representa apenas el 0,4% del PIB en el 2015.

---

<sup>16</sup> Idem.

## **CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CPAP Y LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

El PNUD tiene un importante trabajo en el país desde el año 1973, con el Acuerdo Marco PNUD-Gobierno de Costa Rica, suscrito el 7 de agosto de ese año. Las acciones del PNUD tienen como objetivo principal la promoción del desarrollo y los derechos humanos, la protección del ambiente y el apoyo al país para lograr la inclusión social de todas las poblaciones del país, así como el fortalecimiento de su sistema democrático.

El Sistema de Naciones Unidas (SNU) de Costa Rica está integrado por 14 agencias, entre ellas el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La Evaluación de la Oficina del PNUD en país, realizada en el 2011, sobre los resultados de las actividades de desarrollo (ADR), hizo evidente que la agencia goza de reconocimiento público por su contribución al desarrollo, donde destacan la incorporación en las estrategias nacionales y locales del enfoque de desarrollo humano sostenible, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los valores que propugna, particularmente el fortalecimiento de la representación y participación políticas, la equidad entre los géneros, y la convivencia y seguridad ciudadana.

El CPAP 2013-2017 señalaba que Costa Rica, a pesar de ser un país de renta media alta, presentaba importantes y crecientes desigualdades que atentaban contra el desarrollo humano de ciertas poblaciones y áreas geográficas, situación que se mantiene en el período de la evaluación de medio término. El Plan de Acción para el Programa de País entre el Gobierno de Costa Rica y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, período de cooperación 2013-2017, es un Acuerdo Básico de Asistencia, suscrito el 7 de agosto de 1973 y ratificado el 12 de enero del 1976.

### **1. PROPÓSITO DE LA INTERVENCIÓN**

El PNUD se propuso como meta visibilizar brechas y priorizar su acción en los espacios cantonales y sectoriales con un enfoque de fortalecimiento institucional y crecimiento ambientalmente sostenible, acompañado de esfuerzos de diálogo político y social con el Gobierno, sociedad civil y el sector empresarial.

### **2. OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN**

Las contribuciones de la Oficina del PNUD se orientaron a brindar asistencia técnica para que el país lograra realizar avances en ámbitos clave para el desarrollo humano sostenible, de conformidad con las obligaciones internacionales y nacionales.

### **3. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN**

La implementación del CPAP implicó un trabajo del PNUD a escalas nacional y local (cantones y distritos), desarrollado en cooperación con las instituciones competentes en cada nivel, y con énfasis en sectores estratégicos de la población, particularmente mujeres, jóvenes, indígenas y otras poblaciones y grupos, que fueron seleccionados por que se encontraban en situación de vulnerabilidad o por su gran relevancia para la sostenibilidad ambiental.

En 2013 el PNUD se planteó como norte la universalidad de los derechos humanos y por tanto la inclusión social, la equidad y la convivencia como objetivos prioritarios. Siguiendo este enfoque se priorizó la atención hacia dos poblaciones en situación de vulnerabilidad: poblaciones con discapacidad

y poblaciones indígenas. Durante el 2014 y 2015, el PNUD enfocó su estrategia en dos grandes temas: reducción de la pobreza y las desigualdades, y sostenibilidad ambiental. Las acciones se dirigieron a fortalecer las alianzas con las nuevas autoridades y actores importantes de la sociedad civil, así como posicionar su visión y propuestas en la opinión y la agenda pública.

#### 4. ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN

El CPAP 2013-2017 se enmarcó en tres áreas de intervención, a saber:

##### Desarrollo humano, igualdad y equidad

Esta área buscaba:

- El fortalecimiento del sistema estadístico y de producción de información estratégica y el seguimiento de tendencias nacionales y mundiales.
- La generación, integración y difusión de información pertinente y oportuna para la adopción de decisiones y el cumplimiento de los ODM.
- La elaboración del Informe Nacional de Desarrollo Humano y otros productos de investigación.
- La aplicación de políticas e instrumentos para el logro de los ODM.
- La generación de inversiones, iniciativas y empleo de calidad, con el sector privado y la sociedad civil.
- La apertura de oportunidades para poblaciones en situación social de desventaja.
- La consolidación de alianzas entre la administración pública, las municipalidades y otros actores para la promoción de un crecimiento inclusivo y sostenible con enfoque territorial y de género.

Se esperaba tener los siguientes resultados:

- El fortalecimiento de las capacidades para la producción, actualización y análisis intersectorial y multidisciplinario de información y el refuerzo del acervo estadístico nacional.
- El desarrollo de instrumentos para promover empleos de calidad, reducir las brechas y generar desarrollo sostenible.
- El fortalecimiento de la oferta de programas de reinserción educativa y oportunidades para jóvenes y mujeres.
- La formulación de instrumentos para favorecer el empleo y la capacitación de personas con alguna discapacidad.

Estos resultados aportarían al UNDAF 2013-2017, en las áreas:

- En el Área 1 "Promoción de la igualdad, la equidad y el acceso a oportunidades para el desarrollo humano sostenible", en sus dos efectos.
- En el Área 5 "Desarrollo productivo y generación de empleo", en su efecto "5.3.

##### Gobernabilidad democrática y convivencia social

En esta área se buscaba:

- La coordinación interinstitucional e intersectorial dentro del Gobierno central, entre éste y las municipalidades del país, y fortalecimiento de la gobernabilidad local, la participación ciudadana.
- El diálogo político-social mediante la formación y sensibilización de actores clave.
- El intercambio y la cooperación Sur-Sur, incluyendo información.
- La ampliación de modelos, metodologías y estrategias nacionales y locales para atender los desafíos de la seguridad ciudadana,

- El fortalecimiento del tejido social y de la mayor efectividad y transparencia de la acción.

Como resultados de esta área se esperaba:

- Los mecanismos de acceso a la información y la participación y auditoría ciudadana.
- Prácticas sociales y políticas basadas en la equidad y la paridad entre hombres y mujeres.
- Espacios de diálogo social y político.
- La armonización y simplificación de mecanismos de coordinación interinstitucional para la planificación y presupuestación nacional y local.
- La consolidación de alianzas entre instituciones públicas, sector privado y sociedad civil.
- La puesta en práctica de modelos de seguridad ciudadana y convivencia en cantones prioritarios.

Los resultados de esta área aportan al UNDAF 2013-2017, en las siguientes áreas:

- Área 2 "Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática", en sus efectos 2.1 y 2.2.
- Área 3 "Promoción de la seguridad ciudadana, la convivencia y acceso a la justicia", en tres de sus efectos: "3.1, 3.2. y 3.3.

### **Sostenibilidad ambiental, cambio climático y gestión de riesgos**

Esta área buscaba:

- El apoyo a la planificación ambiental cantonal.
- La creación de foros e instancias de toma de decisiones con participación intersectorial.
- La adopción de medidas de fomento del desarrollo sostenible.
- La promoción de un desarrollo que minimice la emisión de gases de efecto invernadero, contaminantes orgánicos persistentes (COP) y sustancias agotadoras del ozono (SAO).
- La constitución de grupos intersectoriales para mejorar el desempeño ambiental de encadenamientos productivos.

Como resultados de esta área se esperaba:

- Los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local con aspectos de la gestión de riesgos y de sostenibilidad ambiental.
- El fortalecimiento de los mecanismos de rehabilitación y conservación de humedales, cuencas hidrográficas y zonas protegidas y la consolidación de mecanismos de retribución por servicios ambientales.
- El avances en la implementación del Plan Nacional de Gestión de Riesgos.
- Los procesos de innovación en alianzas público-privadas para la implantación de estrategias "verdes", el desarrollo bajo en emisiones y la adaptación al cambio climático.
- El fortalecimiento de mecanismos nacionales y de diálogo, negociación y concertación que conducen a la reducción específica de COP y SAO.

Los anteriores resultados aportarían al UNDAF 2013-2017 en las siguientes áreas:

- En el Área 4 "Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo", en sus tres efectos
- En el Área 5 "Desarrollo productivo y generación de empleo", en los efectos, 5.1 y 5.3.

## 5. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

El PNUD ha desarrollado diferentes estrategias para alcanzar sus objetivos, articuladas en función de las siguientes acciones:

**La generación y gestión de información** para tomadores de decisiones en temas clave como seguridad ciudadana, sobre desarrollo humano, desigualdad, pobreza y reducción de brechas, cambio climático gestión de riesgo y sostenibilidad ambiental.

**El fortalecimiento de capacidades institucionales** es otro eje sobre el que se debe articular la programación, considerando la complejidad que representa el fortalecer capacidades en un contexto institucional tan robusto como el costarricense.

**La facilitación de espacios de entendimiento** y de articulación de acciones entre diferentes sectores sociales y entre diversas instituciones públicas para un diálogo político enfocado en acuerdos y principios de convivencia social.

**El apoyo a la gestión pública** el PNUD ha estado apoyando a partir de asesorías técnicas y procesos de acompañamiento a algunas instituciones clave del sector económico y social para incidir en medidas afirmativas de políticas públicas para fortalecer la gobernabilidad, la transparencia y el cierre de brechas.

**La movilización de recursos desde distintas modalidades**, el PNUD ha ido diversificando sus fuentes de financiamiento que le ha permitido garantizar la sostenibilidad de su quehacer, adaptando sus estrategias a los cambios del contexto nacional e internacional.

## 6. CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

En el período estudiado, hubo a lo interno del PNUD una serie de cambios que han tenido incidencia de manera fundamental en el quehacer de la agencia y que han hecho necesario readecuaciones en la ejecución del CPAP 2013-2017. Entre los cambios significativos que ha experimentado, están los siguientes:

**Cambios en el CPAP:** el área de gobernabilidad democrática y convivencia social fue eliminada en el 2013 y parte de sus acciones fueron asumidas y contribuyeron de manera transversal a otras dos áreas temáticas.<sup>17</sup> La evaluación de los resultados alcanzados de esta área se analizarán a partir de las áreas de Desarrollo Humano, Igualdad y Equidad, así como Sostenibilidad Ambiental, Gestión del Riesgo y Cambio Climático.

**Cambios en la modalidad de cooperación:** el país ha sido definido como un país de renta media alta lo que implica que ha habido una reducción de cooperación especialmente para el área de Desarrollo Humano, Igualdad y Equidad, así como para el área Gobernabilidad Democrática y Convivencia Social. En cuanto a Sostenibilidad Ambiental, Gestión del Riesgo y Cambio Climático, la reducción no ha sido tan marcada puesto que Costa Rica representa una vitrina (un laboratorio) de buenas experiencias que luego son replicadas en distintas realidades, en un tema donde el país ha demostrado tener una muy buena visibilidad y un gran valor agregado para justificar estas inversiones.

---

<sup>17</sup> En el Análisis de la Gestión Institucional se hace referencia a la reducción de los recursos humanos destinados a esta área.

De manera paralela la oficina ha sufrido desde 2012 algunos recortes en su personal y en los “fondos track”(fondos regulares), lo que ha obligado a la Oficina del PNUD en Costa Rica a gestionar recursos nacionales (decisión que estaba postergada desde 2001). Sin embargo, estos están destinados a cumplir con las obligaciones de proyectos muy concretos que no contemplan la posibilidad de fortalecer el staff de la Agencia que podría atender algunos temas. La redefinición de recursos implicó, no solo la supresión de posiciones estratégicas en la oficina, sino también la readecuación de formas de trabajo, como por ejemplo, la transversalización del tema de la gobernabilidad democrática.

**Gestión de nuevos recursos:** la disminución de los fondos regulares ha obligado a buscar alternativas novedosas en el país, como la implementación de fondos de gobierno (Government cost sharing), o el financiamiento del personal con fondos parciales de los proyectos (direct Project costing), lo que ha significado un reto para la gestión de la Oficina.

En los últimos años el PNUD ha tenido una estrategia de movilización muy fuerte en el país, que le ha permitido afianzar su posición como socio, al implementar iniciativas de desarrollo, especialmente en el área de sostenibilidad ambiental, gracias al acceso a fondos verticales y al empeño por negociar proyectos de cost-sharing con el gobierno (proyectos nuevos en el área de infraestructura, ambiente y género).

Estas estrategias de gestión han logrado aumentar significativamente el pipeline, diversificar sus socios y afianzar su posición. No obstante, esto solo se logrará fortaleciendo y potenciando los esfuerzos por posicionar el valor agregado del PNUD (ROAR, 2015).

**Cambios en el Sistema de Naciones Unidas y en la representación:** en el período estudiado ha habido importantes cambios en la concepción del quehacer del SNU, que atienden al compromiso de realizar un trabajo más integrado entre las agencias, lo que ha implicado un esfuerzo mayor del PNUD, al ser responsable de la coordinación del SNU.

**Cambios en la administración gubernamental:** el CPAP 2012 -2017 fue diseñado pensando en un contexto socio económico y político del país, que ha cambiado con la administración Solís Rivera 2014-2018. Esto, sin lugar a dudas, ha generado cambios en las prioridades del quehacer de la Agencia. Esto ha afectado los tiempos establecidos inicialmente para la puesta en marcha de algunos proyectos negociados con el actual gobierno, que tuvieron atrasos en el inicio de su ejecución. El Programa de Pequeñas Donaciones sufrió una disminución de fondos, debido a reorientaciones de las prioridades y estrategias gubernamentales.

**Diversificación de su accionar:** en el contexto actual, la estrategia del PNUD se ha dirigido a una diversidad de socios y temas, que han implicado un mayor trabajo para un equipo más reducido.

## 7. ARMONIZACIÓN ENTRE CPAP Y EL UNDAF

En el proceso de evaluación de medio término del CPAP 2013 -2017, ha sido pertinente el análisis de la articulación de los efectos planteados desde el PNUD y su relación con marcos de planificación más amplios. En términos generales, puede decirse que existe una clara articulación entre el CPAP PNUD – Costa Rica, el Plan Estratégico UNDAF y el Plan Estratégico PNUD Mundial.

El aporte del PNUD Costa Rica al **Área de promoción de igualdad, equidad y acceso a oportunidades del UNDAF**, se centra en el fortalecimiento de capacidades las instituciones, a través de mecanismos de información, gestión y diálogo con diferentes sectores. Desde el UNDAF se apuesta también al fortalecimiento institucional desde el análisis, gestión y respuesta fortalecidas para el ejercicio de derechos humanos y mejoramiento de las condiciones de derechos humanos, con prioridad en las poblaciones en situación de vulnerabilidad. Y a nivel del PNUD Mundial asistencia técnica para superar dinámicas políticas y económicas con impactos en derechos humanos y desarrollo sostenible.

En cuanto al **Área de desarrollo productivo y generación de empleo**, el PNUD Costa Rica aporta con acciones y estrategias dirigidas a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, a saber: personas con discapacidad, jóvenes, indígenas y otras poblaciones en condición de vulnerabilidad con acceso a programas para el desarrollo humano sostenible. Desde el UNDAF se apuesta también a la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, las personas jóvenes y las mujeres. Y por parte del PNUD Mundial se enfoca en la necesidad de asistencia técnica y financiera de cooperación sur-sur e internacional para ampliar las capacidades de generar un desarrollo inclusivo con enfoque regional y local de género, de derechos humanos y de sostenibilidad.

Desde el análisis del **Área sostenibilidad ambiental, cambio climático y gestión del riesgo**, el PNUD Costa Rica apostó a instituciones nacionales y locales que cuentan con planes de ordenamiento territorial que les permiten una apropiada gestión de riesgos ante vulnerabilidades y amenazas naturales. Lo anterior coincide con aspectos estratégicos planteados en el UNDAF que se plantea el fortalecimiento de capacidades para avanzar hacia una economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático; lo mismo el PNUD Mundial que también considera relevante el fortalecimiento de capacidades en sectores y territorios estratégicos para fomentar la competitividad ecológica, la neutralidad, respeto de las emisiones, la mitigación y adaptación al cambio climático hacia el 2021.

En el **Área de gobernabilidad democrática**, el PNUD Costa Rica se planteó la necesidad de mejorar la articulación de las instituciones a nivel nacional, regional y local, y sus mecanismos de exigibilidad ante la opinión pública y la gestión ciudadana; el UNDAF hace énfasis en capacidades institucionales y ciudadanas para la aplicación de marcos legales y también su exigibilidad, y por último el PNUD Mundial refiere a la asistencia técnica y financiera para la generación de mecanismos de coordinación entre entidades públicas y privadas, la convivencia democrática, la seguridad ciudadana, la efectividad y transparencia de la acción estatal.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Ver Anexo 3: Armonización entre el Plan Estratégico del PNUD mundial, el Plan Estratégico del UNDAF y el CPAP.

## CAPÍTULO IV

### HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CPAP

Partiendo del CPAP 2013-2017, como acuerdo de cooperación con el gobierno de Costa Rica, en esta sección se realiza un análisis de resultados por áreas temáticas, tomando en cuenta la relación entre lo planificado y lo ejecutado.

#### 1. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREAS TEMÁTICAS VIGENTES ( CRITERIO DE RELEVANCIA)

El PNUD ha centrado su accionar en un concepto de “desarrollo humano” en el que las necesidades de las personas, en especial aquellas que se encuentran en situación de pobreza y de vulnerabilidad. También ha logrado posicionar temas cruciales, como son la sostenibilidad ambiental, la gobernabilidad y la participación ciudadana. Asimismo ha podido influir en cambios significativos en el contexto del país, desde un abordaje basado en la diversidad y la comprensión de las particularidades.

##### 2.1 Desarrollo humano, igualdad y equidad

Desde una visión de desarrollo y derechos humanos, el PNUD ha focalizado su accionar en poblaciones que requieren la potenciación de oportunidades para la inclusión social, de manera que tengan las oportunidades y los recursos necesarios para disfrutar y participar de un nivel de vida y bienestar que se considere adecuado.

El PNUD ha realizado acciones hacia la reducción y eliminación de desigualdades que generan brechas y discriminaciones de diversa índole. Durante el período 2013-2016 se ha dado un énfasis particular en poblaciones que requieren apoyo para superar obstáculos y brechas sociales, culturales, económicas: personas con discapacidad, personas sexualmente diversas (LGTBI), pueblos indígenas y jóvenes..

Además, el PNUD ha contribuido con acciones para avanzar hacia una real y efectiva participación de las mujeres en la toma de decisiones y puestos de poder político. Ha venido trabajando en iniciativas locales que apuntan a cerrar brechas y empoderar a las mujeres en tres ámbitos claves como son: el empoderamiento personal, económico y político. El PNUD se posiciona en el tema de género desde dos perspectivas complementarias, la primera desde el esfuerzo por transversalizar género en algunas de sus iniciativas, lo cual requiere de un análisis más profundo y del instrumental necesario para clarificar las formas operativas de la transversalización. La segunda perspectiva está relacionada con proyectos, acciones e iniciativas concretas y/o afirmativas que se dirigen específicamente a las mujeres, ya sea desde la generación de políticas, normativas, mecanismos y promoción de iniciativas locales.

Desde esta área el PNUD ha apoyado los esfuerzos del país para mantener sus estándares de nación de alto desarrollo humano, a fin de aportar en los siguientes efectos esperados:

#### Efectos alcanzados

##### Efecto 1: Información de calidad para la toma de decisiones

*“Instituciones cuentan con mecanismos e información que les permiten proveer a sus beneficiarios oportunidades para el DHS y la equidad de género. (OUTCOME 21)”.*

Durante el período estudiado, el PNUD apoyó mejoras en los sistemas de captura de información de diferentes instituciones públicas y en la elaboración de una serie de estudios, investigaciones y propuestas, que han sido importantes para la toma de decisiones, en temas que aportan a la disminución de las brechas de desigualdad social y a la disminución de la pobreza.

Se planificó que tres instituciones contarán con sistemas de información, ampliando la meta a siete instituciones. Sobresalen las mejoras en los Sistemas de Información para el Sector Transporte y el Sistema de Registros Administrativos de Gestión Cultural, con indicadores estadísticos. Además, estudios sobre programas sociales y las brechas socioeconómicas existentes, cuyas recomendaciones han sido incorporadas por el gobierno actual en su estrategia de Combate a la Pobreza (2014), así como estudios de micro simulaciones que generaron información para el diálogo con el Ministerio de Hacienda y el sector social, incidiendo en el enfoque de equidad de la política fiscal (2014). Otros ejemplos de este tipo efectos se encuentran en a Anexo 4: Evidencias de iniciativas de información de calidad para la toma de decisiones”. (Indicador 1 del Efecto 1).

También se creado mecanismos de coordinación para derechos humanos e igualdad de género, tal y como han sido las Mesas de Diálogo de Juventud y Población Indígena. Además de la incorporación del enfoque de género en los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local. Para ver más evidencias se puede consultar el Anexo 4: Evidencia de iniciativas de información para la toma de decisiones. En el proceso de evaluación fue evidente que algunas iniciativas, como la Mesa de Diálogo Indígena, no contaron el seguimiento necesario para concretar algunos resultados para el desarrollo humano de esta población.

Asimismo se elaboraron importantes publicaciones como el Informe Nacional Anual sobre Desarrollo Humano, el Atlas Anual del Desarrollo Humano Cantonal y el III Informe País de los ODM 2015. Se realizaron estudios y encuestas como “Gato panza arriba: historia de vida de personas en condición de pobreza” y “Situación socioeconómica de la población afrodescendiente de Costa Rica”. Para revisar otras publicaciones ver el Anexo 4: “Evidencias de iniciativas para la sensibilización a la población y autoridades públicas”. (Indicador 3 del Efecto 1).

En la generación de información el PNUD Costa Rica sigue demostrando que tiene reconocimiento como actor estratégico, ya que sus temas y formas de abordaje, tocan nudos críticos del desarrollo nacional e influyen en decisiones de políticas públicas.

#### Efecto 2: Mayor acceso de las personas en situación de vulnerabilidad

*“Mujeres, personas con discapacidad, jóvenes, indígenas y otras poblaciones en condición de vulnerabilidad tienen mayor acceso a programas para el desarrollo humano sostenible. (OUTCOME22)”.*

El PNUD ha estado promoviendo acciones que favorecen la gestión gubernamental a favor de los derechos de las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, y que son discriminadas por diferentes razones o que tienen menos oportunidades de desarrollo. Estas acciones fueron pertinentes en la mejora del reconocimiento, promoción de derechos y el acceso igualitario de oportunidades de estas poblaciones.

El PNUD ha incidido de manera directa en la creación de políticas, protocolos y otros instrumentos de la gestión pública, que han permitido avanzar en derechos fundamentales de las personas. De las dos políticas institucionales planificadas, tres de ellas se aprobaron: Plan Nacional de Inserción Laboral para la Población con Discapacidad, Protocolo Institucional para formación e inserción laboral de Población con Discapacidad y

el Sello de Igualdad de Género. Estas políticas se dirigieron particularmente a la eliminación de brechas en la esfera laboral (Indicador 4, del Efecto 2)

En el tema de los derechos laborales de las personas con discapacidad, sobresalieron la articulación de programas y servicios para esta población. La conectividad entre empresas inclusivas para contribuir a cerrar brechas en la generación de oportunidades de empleo para este sector de la población, la movilización de recursos estatales de diversos programas como Empléate, PRONAMYPE y el incremento en las oportunidades de formación. Otros proyectos han apuntado también a relevar los derechos de las poblaciones indígenas y de la juventud. (Indicador 5, del Efecto 2).

Algunos de los esfuerzos que ha realizado el PNUD han resultado cambios significativos para ciertas poblaciones, en especial el tema de personas con discapacidad y el acceso laboral, ha sido reconocido como una buena práctica, con potencial de multiplicación en otros contextos, en especial por el esfuerzo de coordinación de diferentes sectores de la sociedad. En el caso de los pueblos indígenas un esfuerzo más sostenido hubiera sido necesario para poder obtener transformaciones sostenibles en aspectos importantes del desarrollo de esta población, su relación con la institucionalidad pública y la valoración de su aporte a la identidad cultural del país. Por otro lado, el sello de igualdad se encuentra en una etapa inicial y requiere de una mayor aproximación del sector empresarial, para lograr un cambio significativo en la autonomía económica de las mujeres.

### **Otros efectos (más allá de la planificación)**

Además de los efectos anteriormente señalados, el PNUD en el área temática de Desarrollo Humano, igualdad y equidad ha realizado esfuerzos por posicionar temas y enfoques para cambiar estereotipos y avanzar en la inclusión. La difusión de hallazgos de los estudios, informes, encuestas realizadas y otras acciones de comunicación y capacitación han permitido sensibilizar a la opinión pública y generar conciencia sobre brechas y discriminación. La evaluación demuestra que ha habido una importante divulgación de la información a través de diversos medios de comunicación. Se destaca la producción de infográficos sobre temas relativos al ambiente, los derechos de poblaciones diversas, el tema de convivencia, entre otros. Además se realizaron campañas de comunicación en redes sociales, visibilizando los derechos humanos de personas LGTBI, personas de la tercera edad, población afrodescendientes, etc.

## **2.2 Sostenibilidad ambiental, cambio climático y gestión de riesgos**

El enfoque de sostenibilidad ambiental que maneja el PNUD ha venido ampliando su perspectiva de una visión con un énfasis importante en la preservación y conservación de los recursos naturales, hacia una visión que incluye un marco de derechos humanos, uso sostenible y gestión participativa. Este abordaje ha permitido la elaboración de estrategias, mecanismos y acciones para mejorar prácticas ambientales y de gobernanza. Desde esta mirada más incluyente se han abierto oportunidades para abordar la gestión de riesgo y cambio climático desde procesos de participación institucional y ciudadana. Específicamente en gestión de riesgo el enfoque ha sido recuperación ambiental desde una visión de desarrollo humano, que incluye la seguridad del territorio y la ciudadanía, más allá de la atención de emergencias.

Se han realizado diferentes acciones tendientes a alcanzar los siguientes efectos:

## Efectos alcanzados

### Efecto 3: Construcción participativa de instrumentos de políticas públicas ambientales a nivel local

*“Instituciones nacionales y locales cuentan con planes de ordenamiento territorial que les permiten una apropiada gestión de riesgos ante vulnerabilidades y amenazas naturales y creadas por el hombre. (OUTCOME 23) “*

El PNUD tuvo un papel importante en los procesos de elaboración de diferentes políticas, planes, estrategias y otros instrumentos de gestión pública que aportaron a la sostenibilidad ambiental, la gestión de riesgos y la adaptación al cambio climático, temas de punta en el desarrollo país. A nivel local se promovieron procesos participativos para la elaboración de Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local, de los cuales catorce incorporaron estrategias de gestión del riesgo, así se superó la meta de diez que se había planificado inicialmente, en coordinación con el MIDEPLAN (Indicador 6, del Efecto 3).

A pesar de la importancia del desarrollo local para la sostenibilidad ambiental, a estos esfuerzos no se les ha dado el seguimiento necesario para: a) incentivar a otros cantones para que incorporen la gestión de riesgos en sus planes, b) conocer los avances en su implementación, c) analizar el grado de efectividad en la articulación de actores diversos para atender las situaciones de riesgo desde una perspectiva de desarrollo humano. Además, la elaboración de 14 planes en 4 años, es una cifra poco significativa, ya que se pudieron haber replicado buenas prácticas en otros cantones.

### Efecto 4: Mejoradas capacidades nacionales con respecto a la gestión ambiental responsable y sostenible

*“Mejoradas las capacidades nacionales con respecto a la gestión ambiental responsable y sostenible de cuencas, biodiversidad y áreas protegidas terrestres y marinas”. (OUTCOME 24)*

La agencia ha apoyado el fortalecimiento de capacidades de instituciones e instancias importantes para el desarrollo sostenible y la conservación de los recursos naturales.

Se emprendieron esfuerzos en la elaboración participativa de políticas públicas, entre ellas se elaboró la Política Nacional de Energía, producto de nueve mesas de diálogo, junto con su Plan Nacional de Energía. También se construyó la Estrategia Nacional de Biodiversidad y su Plan de Acción, donde se han identificado más de 100 millones USD para programas y proyectos que contribuyan a la implementación del Portafolio de Proyectos y se están desarrollando 18 perfiles de programas nuevos con su respectivo plan de movilización de recursos (2015 -2016)

Destacan otras iniciativas, entre ellas, el apoyo al proceso de fortalecimiento de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (2015), al Sistema Nacional de Áreas de Conservación para la sostenibilidad financiera de áreas marinas, y actualmente se está en el proceso de reforzamiento de los modelos de gobernanza de recursos marino costeros mediante mesas de diálogo multisectorial (2015). Una iniciativa de especial relevancia es el Plan de Acción Nacional de Commodities Sostenibles, que será el primer plan oficializado a nivel mundial (2015). También es importante señalar el apoyo que se ha dado en la conservación y recuperación de humedales y la gestión de áreas marinas.

En estos temas se puede consultar las evidencias que se han incorporado al Anexo 4: “Evidencias sobre el fortalecimiento de capacidades nacionales con respecto a la gestión ambiental responsable y sostenible”. Es importante señalar que se hicieron muchos más esfuerzos que los planificados inicialmente, mostrando que

esta área estratégica ya que integra los aspectos sociales y culturales, con la conservación y uso sostenido del ambiente.

Efecto 5: Avances hacia una economía baja en carbono y disminuida la vulnerabilidad al cambio climático

*“Implementada una estrategia nacional de cambio climático que permite avanzar hacia una economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático. (OUTCOME 25)”*

El PNUD, a través los 120 proyectos apoyados por el PNUD en comunidades, desde el Programa Pequeñas Donaciones, ha apoyado iniciativas de protección, conservación del medio ambiente, mejoramiento de la calidad de vida y con enfoque de género. Estos proyectos contribuyen a alcanzar las 98 metas nacionales de los temas estratégicos de la ENB2 (Humedales de importancia Internacional, Consolidación Áreas Protegidas Marinas, Plataformas de pesquería sostenible, etc.) En especial se trabajó el tema de manejo integral de protección y conservación del ambiente en dos importantes cuencas del país (Indicador 7 del Efecto 4). Según documentos y estudios consultados, el PPD sigue considerándose como un programa exitoso capaz de llegar a los niveles locales, pero también contribuir con sus experiencias y lecciones aprendidas a un nivel de política global, como aportes a convenciones internacionales e iniciativas mundiales<sup>19</sup> Si bien hay ejemplos concretos del PPD de apoyo a grupos de mujeres, como ACOMUITA y Sábalo-ASOMOA y Mujeres Organizadas de Bioley, los proyectos mixtos que apoya no cuentan con estrategias claras para incorporar el enfoque de género en todo el ciclo del proyecto (Indicador 8 del Efecto 5).

El país cuenta, con el apoyo del PNUD, con una Estrategia Nacional de Cambio Climático, además de un Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático y se encuentra en proceso de elaboración la Política Nacional de Cambio Climático. También se logró avanzar en la elaboración de Acciones de Mitigación Apropriadas para cada país (NAMAs) en sectores estratégicos como piña, café, transporte público y ganadería (Indicador 9, Efecto 5).

A pesar de que se había contemplado realizar un proceso en el que cincuenta y cinco empresas alcanzarán la carbono neutralidad, mediante unidades de compensación, solamente se logró que siete de ellas fueran acreditadas (Indicador 10, Efecto 5). En este caso el PNUD fue muy ambicioso en sus metas, especialmente porque no se ha puesto una atención especial al acercamiento del sector empresarial.

El aporte del PNUD a la adaptación del país al cambio climático ha sido muy robusto, sin embargo, debe también incidir en que este enfoque se articule con el tema de desarrollo humano e inclusión, de manera que las iniciativas no se queden solo a nivel global en los temas de emisiones y carbono neutralidad, sino que haya un fortalecimiento de capacidades a nivel local, desde proyectos de gestión tecnológica y oportunidades reales de adaptación de los sectores más vulnerables de la población.

En estos temas se puede consultar las evidencias que se han incorporado al Anexo 4: Efecto 5: Avances hacia una economía baja en carbono y disminuida la vulnerabilidad al cambio climático.

---

<sup>19</sup> Como parte de la focalización para propiciar la articulación institucional, así como el desarrollo de estrategias sectoriales, los proyectos se clasificaron en áreas temáticas que articulan aspectos sociales, económicos, culturales y ambientales. Entre ellos están: medios de vida con énfasis en territorios indígenas; producción sostenible; establecimiento y consolidación de corredores biológicos; gestión de recursos hídricos y acueductos comunitarios rurales; promoción de tecnologías de producción de energía renovable y eficiencia energética; turismo rural comunitario; manejo del suelo para combatir la degradación, entre otras.

## Otros efectos (más allá de la planificación inicial)

### Diálogo político y articulación de actores

El PNUD promovió importantes iniciativas para el diálogo intersectorial, tal y como, la creación de la Plataforma de Pesquerías Responsables (2014), la Mesa de Diálogo Energético, Mesa de Diálogo de Combustibles (2015) y reducción de la tensión entre grupos ambientales y gobierno, negociando en temas de geotermia y mega proyectos hidroeléctricos (2015).

### Avances en el abordaje de la gestión de riesgo

El PNUD ha acompañado al Sistema Nacional de Gestión del Riesgo en el proceso para la elaboración del Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2015 -2020, el cual se aprobó en el 2015. Sin embargo, y tal como sucede con cambio climático, Costa Rica no posee una Política Nacional de Gestión del Riesgo, la cual el PNUD ha empezado a impulsar como un instrumento relevante de política pública. Vale señalar que desde la gestión del riesgo fue fundamental la participación del PNUD en el proyecto “Desarrollo de Capacidades en Gestión de Procesos de Recuperación Post Desastre a Nivel Global”, donde se da un fortalecimiento de capacidades a nivel centroamericano (2014).

## 2.2 Gobernabilidad democrática y convivencia social

El PNUD ha implementado un enfoque de gobernabilidad y gobernanza que esta sustentado en la participación, el pluralismo, la transparencia y la responsabilidad en un Estado de Derecho. Esta área temática tiene un enfoque bastante amplio, ya que articula temas como erradicación de la pobreza, medios de vida, seguridad ciudadana. Se caracteriza por la multidimensionalidad, la intersectorialidad y el fortalecimiento de capacidades.

Durante la implementación del CPAP esta área se transformó en un eje temático transversal que aporta a los otros dos grandes temas del PNUD (Desarrollo humano, igualdad e inclusión/Sostenibilidad ambiental y Gestión del Riesgo), ya que incluye el diálogo político, los procesos de fortalecimiento de capacidades institucionales, rendición de cuentas y gestión de políticas públicas.

Se han realizado diferentes acciones tendientes a alcanzar los siguientes efectos:

### **Efectos alcanzados:**

Efecto 6: Avances en la articulación de instituciones, mecanismos de exhibición y empoderamiento ciudadano  
*Mejorada la articulación de las instituciones a nivel nacional, regional y local, y sus mecanismos de exigibilidad ante la opinión pública y la gestión ciudadana para el adecuado manejo del DHS y promoción de la equidad de género. (OUTCOME 26)*

El PNUD ha promovido el fortalecimiento de las capacidades de la institucionalidad pública, en todo el ciclo de construcción de políticas públicas, que van desde el diagnóstico situacional, el fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de sistemas de información y comunicación, la facilitación de espacios de diálogo y entendimiento entre sectores, la formulación, planificación y puesta en marcha de iniciativas en áreas clave del desarrollo. De los cinco procesos de diálogo planificados, se realizaron todos (Indicador 11 del Efecto 6).

Esto ha permitido la construcción de pactos de confianza y responsabilidad compartida en el ejercicio de la gobernabilidad y gobernanza. El PNUD ha mostrado ser exitoso como animador de diálogos entre diferentes sectores de la sociedad, entre el sector público, el sector privado, la sociedad civil y la academia. Destaca la iniciativa para la construcción de una agenda de compromiso e incidencia concertada en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), denominada “Pacto para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, con participación de la sociedad civil, sector empresarial e instituciones del Estado. Ver Anexo 4: Evidencia de iniciativas de diálogo y articulación (Indicador 12 del Efecto 6).

En este efecto se había contemplado la creación de espacios de mecanismos de coordinación de las municipalidades con el gobierno central y otros aliados. Si bien se reporta que se supera la meta de 25 a 65 mecanismos de coordinación, no se define ni se visualiza con claridad que se entiende por éstos y por lo tanto es imposible hacer referencia a su alcance (Indicador 13 del Efecto 6).

#### Efecto 7: Seguridad ciudadana

*Prácticas socioculturales que fortalezcan la paz y estrategias de convivencia, prevención y atención de violencia y delito implementadas en comunidades prioritarias y/o poblaciones vulnerables. (OUTCOME 27)*

En el Plan de Acción precedente, este tema tuvo una atención particularmente importante, incluso se promovió la aprobación de una política (POLEPAZ). Sin embargo, y aún estando incluido en la planificación 2013-2017, este tema no fue desarrollado (Indicador 14 del Efecto 7).

#### **Otros efectos:**

##### Apoyo a la gestión de la gobernanza:

Además de lo enunciado en los otros efectos, el PNUD ha apoyado la gestión gubernamental, respondiendo a solicitudes expresas del gobierno a fin de atender necesidades específicas. De esta manera se apoyó al MEP en un esfuerzo interagencial para la inserción escolar. Al AyA con el proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de Asociaciones de Acueductos Rurales (ASADAS) para enfrentar riesgos del cambio climático en comunidades con estrés hídrico en el norte de Costa Rica. Al MINAE a través del Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Institucionales de la Dirección del Agua del Ministerio de Ambiente y Energía, para el control y monitoreo de acuíferos y la gestión integrada de los recursos hídricos a nivel nacional.

##### Aportes a la resolución de nudos y conflictos en temas críticos para la gobernanza y la gobernabilidad:

La Agencia ha tenido un papel importante en la creación, facilitación y animación de espacios de diálogo y coordinación de acciones entre diferentes sectores, sobre todo entre el gobierno central, los gobiernos locales y las agrupaciones de la sociedad civil. En este proceso, el PNUD ha ido reconociendo la importancia de la participación del sector privado en las políticas públicas, tanto en el nivel nacional, local e internacional, así como el papel de la sociedad civil. Se pueden señalar como evidencia la Mesa de Diálogo Indígena (2014), el Mecanismo de Coordinación del Sector Social (2014 -2015), la Consulta Juvenil para fortalecer los Comités Cantonales de la Persona Joven (2015), entre otros.

##### Government Cost-Sharing

El PNUD ha tenido una primera experiencia de “Government Cost-Sharing” que ha permitido un trabajo en alianza con UNOPS y que ha constituido un primer esfuerzo de ejecución de fondos del gobierno. Con el CONAVI, el proyecto Asistencia Técnica y Aumento de Capacidades Institucionales en Estudios Previos, Diseño y Contratación de Obras Viales para la realización de rotondas de circulación vial en la capital. Esta

experiencia le ha permitido al PNUD incorporar algunos criterios de sostenibilidad ambiental y social en las obras públicas.

## 2. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS EFECTOS ESPERADOS (CRITERIO DE EFECTIVIDAD)

En este apartado se realiza un análisis cuantitativo entre lo planificado en el CPAP y lo realizado. A partir del análisis de los informes anuales del CPAP (ROAR 2013-2014, 2015) se realizó un ejercicio de cuantificación del cumplimiento a nivel de los 7 efectos (outcomes) y los 14 indicadores, distribuidos en las tres áreas estratégicas contempladas en el CPAP 2013-2017, tal y como se puede observar en el anexo 2<sup>20</sup>.

Los resultados de este ejercicio arrojan que:

Más allá del cumplimiento: siete indicadores (50%) mostraron un cumplimiento más allá de lo planificado, cuatro de los cuales se sitúan en el área de Desarrollo Humanos, Igualdad y Equidad (Número de información desagregados y coherentes, Existencia de espacios de coordinación interinstitucional, Publicación y material de referencia en DHS, Políticas, planes o acciones para jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, desarrollo regional, competitividad con enfoque ambiental y reinserción educativa).

Asimismo, dos indicadores que se cumplen más allá de lo planificado están en el área de Sostenibilidad Ambiental y Gestión del Riego (Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local; Documentos vinculantes, marcos jurídicos, sistemas de medición y seguimiento para la adaptación y mitigación frente al cambio climático). Además existe un indicador que fue más allá del cumplimiento y se ubica en el área de Gobernabilidad Democrática y Convivencia Social (Municipalidades que cuentan con mecanismos efectivos de coordinación con el gobierno central y otros aliados), a pesar de que no se visualiza el tipo de mecanismo del cual se hace referencia.

Cumplimiento pleno: dos indicadores se situaron en la categoría de cumplimiento pleno, uno en el área de Sostenibilidad Ambiental y Gestión del Riesgo (Proyectos en comunidades sobre protección y conservación del medio ambiente con enfoque de género). El otro indicador que presenta un cumplimiento pleno responde al área de Gobernabilidad Democrática y Convivencia Social (Instituciones y/o grupos sociales que participan en procesos de diálogo social, político y económico).

Al agrupar las dos categorías se tiene que el 64% de los indicadores planeados reportan un cumplimiento pleno y más allá de lo planificado.

Cumplimiento medio: en la categoría de cumplimiento medio se encuentran tres indicadores, un indicador que pertenece al área programática de Desarrollo Humano, Igualdad y Equidad (Nuevos instrumentos de fomento productivo para empresarios y Mipymes, especialmente de mujeres y jóvenes con enfoque ecológico de DHS y RS). Otro indicador que tuvo un cumplimiento medio se encuentra en el área de Gobernabilidad Democrática y Convivencia Social (Mecanismos de participación del sector privado que apoyan la acción pública). Finalmente en el área de Sostenibilidad Ambiental y Gestión del Riesgo aparece otro indicador de cumplimiento medio (Número de cuencas que cuentan con estrategias integrales de protección y conservación del medio ambiente, con enfoque de género). En los dos primeros casos los informes anuales no reportan evidencias de cumplimiento, sin embargo las evaluadoras consideran que los efectos del Plan Nacional de Inserción Laboral para la Población con Discapacidad en Costa Rica fueron positivos para que

<sup>20</sup> Instrumento de verificación de los efectos del CPAP 2013-2017.

personas con discapacidad accedieran a oportunidades de empleabilidad y emprendimientos productivos. Asimismo el Pacto Global ha permitido guiar los esfuerzos hacia la Responsabilidad Social Empresarial con un enfoque de derechos humanos.

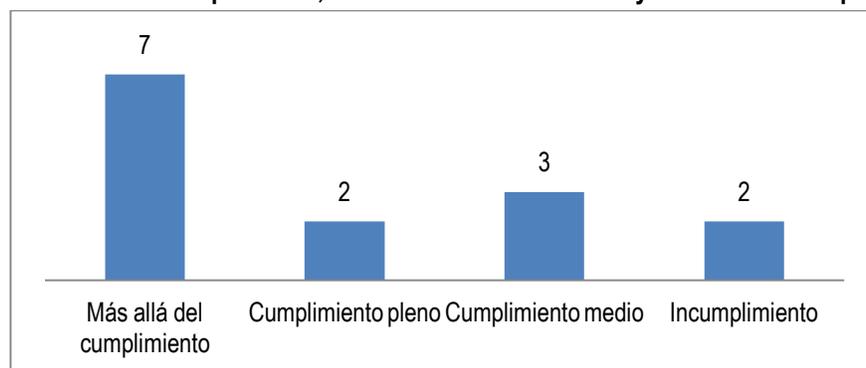
**Incumplimiento:** dos indicadores se encuentran en esta categoría, uno relacionado con el área de Sostenibilidad Ambiental y Gestión del Riesgo (Empresas que alcanzan la carbono neutralidad mediante la compra de unidades de compensación en el mercado doméstico) y otro que se ubica en el área de Gobernabilidad y Convivencia Social (Índice de seguridad ciudadana y de violencia contra las mujeres en cantones seleccionados). Si bien los indicadores y metas planteados en el CPAP 2013-2017 son conservadores, en el caso de estos dos indicadores su planteamiento rebasó las posibilidades de cumplimiento y el alcance del PNUD.

Hay una serie de indicadores que fueron ajustados en el proceso para responder mejor a las necesidades y cambios de contexto país, en el gobierno, en la representación de la oficina del PNUD y en las prioridades país. Los indicadores que tuvieron cambios fueron los siguientes:

- Las estrategia de protección y conservación de cuencas, que aunque se realizaron las acciones previstas en gran medida por el PPD, su foco de interés se movió hacia la creación de una Estrategia Nacional de Biodiversidad aprobada y con avances en su implementación.
- Las estrategias de ordenamiento territorial desde los Planes Reguladores Cantonales fueron repensadas para llevar adelante procesos más integrales de planificación local con un enfoque de desarrollo humano, género y gestión de riesgo. Esto para poder solventar la dificultad de incidir directamente en los planes reguladores que responden a un marco jurídico más complejo.
- En el caso de los marcos jurídicos y estratégicos para negociaciones internacionales (AMUMAS) sobre el ambiente, el PNUD redirigió sus esfuerzos hacia la creación de NAMAs en sectores clave para el desarrollo del país y con el propósito de aumentar la resiliencia de sistemas humanos y ecosistemas.

El área que mayor nivel de cumplimiento más allá de lo planificado fue el Área Desarrollo Humano, Equidad e Igualdad. El área que presenta mayores niveles de incumplimiento es Gobernabilidad Democrático y Convivencia Social.

**Gráfico 8: Nivel de cumplimiento, relación entre indicadores y criterios de cumplimiento**



Fuente: elaboración propia

Según las consultas realizadas al equipo técnico del PNUD, los informes que se elaboraron cada año sobre el cumplimiento del CPAP, no reflejan la totalidad del trabajo realizado, la mitad de los catorce indicadores que

se estipularon en el CPAP sobrepasaron el nivel de cumplimiento. Sin embargo, hay un sentimiento de que se realizaron acciones que no quedaron suficientemente contempladas en los informes anuales, ya que la plataforma de monitoreo en línea no permitió la integración de ciertos productos obtenidos que no necesariamente están aportando al logro de los efectos programados inicialmente.

Es claro que ciertos aspectos relacionados con cambios en el contexto, en las prioridades, en los fondos disponibles y los intereses de la nueva administración, han tenido una gran incidencia en los niveles de cumplimiento, que en general son bastante positivos.

**Tabla 9: Nivel de cumplimiento del CPAP**

ÁREA PROGRAMÁTICA	EFECTOS	INDICADORES	METAS PLANIFICADAS	METAS ALCANZADAS	Categorías del nivel de cumplimiento <sup>21</sup>				
					M C	P C	C M	C O	I C
ÁREA 1: Derechos humanos, igualdad y equidad	Efecto 1: Instituciones cuentan con mecanismos e información que les permiten proveer a sus beneficiarios oportunidades para el DHS y la equidad de género. (OUTCOME 21)	1. Número de sistemas de información desagregados y coherentes.	3 instituciones cuentan con sistemas de información.	7 instituciones cuentan con sistemas de información.	X				
		2. Existencia de espacios de coordinación interinstitucional que favorecen el DHS y la igualdad de género.	Mecanismos de coordinación para DHS y igualdad de género.	8 Mecanismos de coordinación para DHS y igualdad de género.	X				
		3. Número de publicaciones y material de referencia para promover la discusión de temas relevantes para el DHS.	1 publicación anual.	22 publicaciones entre 2013-2015.	X				
	Efecto 2: Mujeres, personas con discapacidad, jóvenes, indígenas y otras poblaciones en condición de vulnerabilidad tienen mayor acceso a programas para el desarrollo humano sostenible. (OUTCOME22)	4. Cantidad políticas, planes o acciones para jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, desarrollo regional, competitividad con enfoque ambiental y reinserción educativa.	2 políticas aprobadas y aplicadas en el 2017.	3 políticas aprobadas y aplicadas.	X				
		5. Número de nuevos instrumentos de fomento productivo para empresarios y MIPYMES, especialmente de mujeres y jóvenes con enfoque ecológico de DHS y RS.	1 instrumento en condiciones operacionales.	No reportado, pero las evaluadoras evidencian los efectos logrados a partir del Plan Nacional de Inserción Laboral para la Población con discapacidad en Costa Rica.			X		
ÁREA 2: Sostenibilidad Ambiental y Gestión del Riesgo	Efecto 3: Instituciones nacionales y locales cuentan con planes de ordenamiento territorial que les permiten una apropiada gestión de riesgos ante vulnerabilidades y amenazas naturales y creadas por el hombre. (OUTCOME 23)	6. Número de planes reguladores cantonales con estrategias de ordenamiento territorial y gestión de riesgos. (Se da un cambio en la meta de 15 planes cantonales a 10 planes cantonales de desarrollo humano local).	10 planes cantonales de desarrollo humano local.	14 planes cantonales de desarrollo humano local.	X				
		7. Número de cuencas que cuentan con estrategias integrales de protección y conservación del medio ambiente, con enfoque de género. (Este indicador es cambiado por: Estrategia Nacional de Biodiversidad Aprobada y en implementación).	1 cuenca con estrategia integral de protección y conservación del ambiente. Se ha iniciado el 50% de las acciones de la ENB	2 cuencas con estrategia integral de protección y conservación del ambiente. Se ha iniciado acciones de la ENB (Estrategia Nacional de Biodiversidad).			X		
	Efecto 4: Mejoradas las capacidades nacionales con respecto a la gestión ambiental responsable y sostenible de cuencas, biodiversidad y áreas protegidas terrestres y marinas. (OUTCOME 24)	8. Número de proyectos en comunidades sobre protección y conservación del medio ambiente con enfoque de género.	175 proyectos adicionales en comunidades.	120 proyectos adicionales en comunidades al 2015, se esperan 70 más		X			
		Efecto 5: Implementada una estrategia nacional de cambio climático que permite avanzar hacia una economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático. (OUTCOME 25)	9. Se han elaborado documentos vinculantes, marcos jurídicos, sistemas de medición y seguimiento para la adaptación y mitigación frente al cambio climático, junto con coparticipes gubernamentales y no gubernamentales, en colaboración con entidades internacionales y de conformidad con los AMUMA. (En este indicador se cambia la meta de NAMAs en los principales sectores a Plan Nacional de Desarrollo con acciones dirigidas a aumentar la resiliencia de sistemas humanos y ecosistemas).	NAMAs elaborados para principales sectores permiten acercar al país a la meta de carbono neutralidad	NAMAs en ganadería, café y transporte público	X			
ÁREA 3: Gobernabilidad democrática y convivencia	Efecto 6: Mejorada la articulación de las instituciones a nivel nacional, regional y local, y sus mecanismos de exigibilidad	10. Número de empresas que alcanzan la carbono neutralidad mediante de compra de unidades de compensación en el mercado doméstico.	55 empresas alcanzan la carbono neutralidad mediante unidades de compensación	7 empresas acreditadas.				X	
		11. Número de instituciones y/o grupos sociales que participan en procesos de diálogo social, político o económico (Ver Efecto 1, Meta 2 en el que se reportan también Mesas de Diálogo)	5 procesos de diálogo apoyados y acompañados.	5 procesos de diálogo apoyados y acompañados.		X			

<sup>21</sup> MC: Más allá del cumplimiento. PC: Pleno cumplimiento. MC:Medio Cumplimiento. CO: Realización de otras actividades no planificadas. IC: Incumplimiento.

ÁREA PROGRAMÁTICA	EFECTOS	INDICADORES	METAS PLANIFICADAS	METAS ALCANZADAS	Categorías del nivel de cumplimiento <sup>21</sup>				
					M C	P C	C M	C O	I C
social	ante la opinión pública y la gestión ciudadana para el adecuado manejo del DHS y promoción de la equidad de género. (OUTCOME 26)	12. Número de mecanismos de participación del sector privado que apoyan la acción pública.	1 mecanismo de participación del sector privado	No hay reporte, sin embargo las evaluadoras que el Pacto Global un efecto en este indicador.			X		
		13. Porcentaje de municipalidades que cuentan con mecanismos efectivos de coordinación con el gobierno central y otros aliados.	25 municipalidades cuentan con un mecanismo de coordinación	65 municipalidades cuentan con mecanismo de coordinación	X				
	Efecto 7: Prácticas socioculturales que fortalezcan la paz y estrategias de convivencia, prevención y atención de violencia y delito implementadas en comunidades prioritarias y/o poblaciones vulnerables.	14. Índice de Seguridad Ciudadana (ISC) y de Violencia contra las Mujeres en cantones seleccionados, Indicadores de Convivencia Democrática (la LAPOP, Latinobarómetro).	Reducción del 10% en el Índice de ISC (Seguridad Ciudadana)	No se reportan avances en el ISC (se están acciones regionales para prevenir el narcotráfico).					X

Los factores asociados a que el PNUD haya logrado un alto nivel de cumplimiento a partir de los recursos disponibles tienen que ver con tres aspectos fundamentales:

#### Calidad del personal

- El PNUD cuenta con personal clave, con la capacidad y el compromiso para afrontar el reto de cumplir con las metas pactadas.
- Cada uno realiza su función con gran esmero, lo cual contribuye a lograr las metas.
- Hay una buena disposición del personal para apoyar la identificación de cuellos de botella y aportar sus ideas para mejorar los procesos.
- Se recogen los frutos de la planificación y el trabajo arduo.

#### Aliados estratégicos

- El PNUD ha contratado consultores/as para apoyar proyectos y al cambiar el gobierno pasaron a laborar en diferentes instituciones públicas las cuales colaboran para el desarrollo y la replicación de los proyectos donde ellos estuvieron involucrados.
- Capacidad desarrollada por parte de PPD para la coordinación, desarrollo y seguimiento a proyectos, a pesar de cambios o rotación de personal y pocos recursos.

#### Comunicación

- La calidad de los productos comunicativos y su amplia cobertura.
- El aprovechamiento de formas tradicionales y alternativas de información y comunicación.
- El reconocimiento social de la calidad técnica del PNUD.

Sin embargo el reto es articular cada vez más las áreas estratégicas, “se trata de romper algunos silos en las carteras, logrando trabajar en forma transversal, uniendo más esfuerzos y lo que ayuda en el marco de los ODS que busca estrategias multidimensionales integrales y no ver las carteras separadas, el tema de gobernabilidad y género debe trabajarse transversalmente ya que no existe una cartera para cada uno”. (Taller con Equipo Técnico del PNUD).

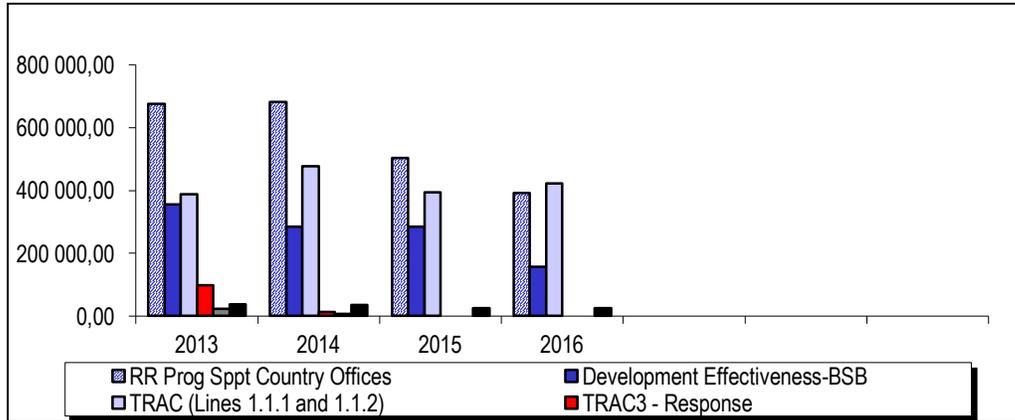
### **3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL (CRITERIO DE EFICACIA)**

El PNUD en su accionar ha obtenido resultados visibles que se reportan a nivel cuantitativo y cualitativo. Lo anterior se cumple a partir de condiciones de ajuste interno, en cuanto a su personal (staff y consultores) como en función de recursos financieros. El balance y adecuación para lograr resultados esperados, pueden estar basadas en diversas estrategias implementadas

Durante el período estudiado se dio una serie de cambios en la oficina del PNUD Costa Rica, entre los que se encuentran los siguientes:

**Reducción de fondos regulares:** se dio una reducción de los fondos CORE importante, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

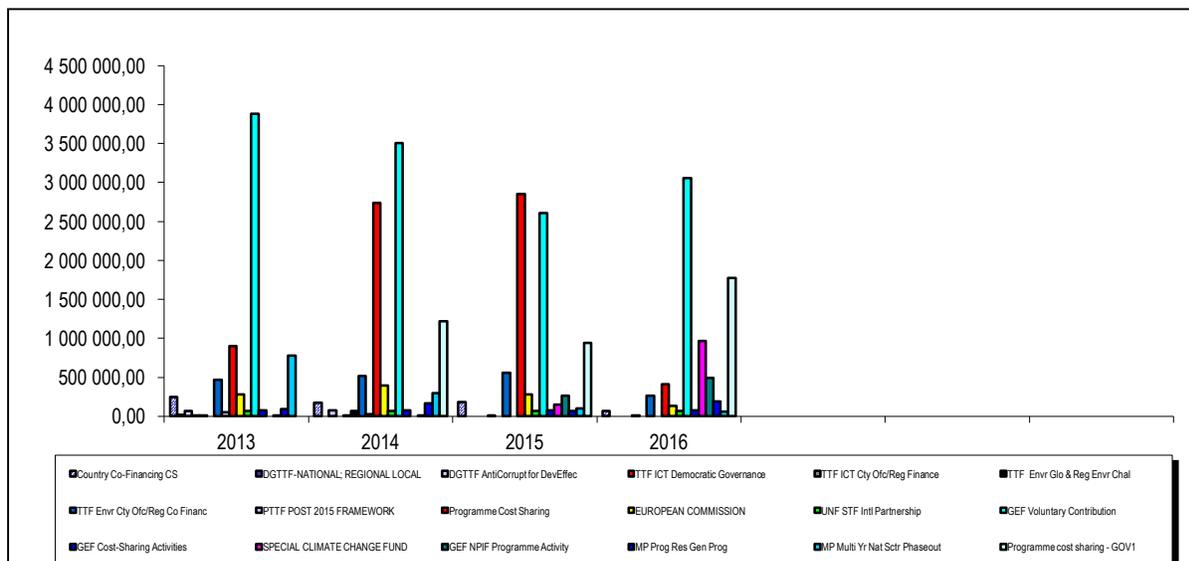
**Gráfico 9: Reducción de Fondos Regulares (CORE)**



Fuente: Dirección Administrativa del PNUD

**Diversificación de fuentes de financiamiento:** esta reducción de los fondos regulares hicieron que la oficina puesta en marcha de una estrategia para conseguir otras fuentes de financiamiento, que resultó exitosa, sobre todo en algunos temas.

**Gráfico 10: Diversificación de fuentes de financiamiento**



Fuente: Dirección de Administración PNUD

**Aumento de los ingresos totales:** a pesar de los cambios acontecidos PNUD logró mantener e incrementar sus ingresos, pero muchos de ellos ligados a la ejecución de proyectos, y por tanto con menor capacidad de flexibilidad en su asignación. De un total de fondos financiado un importante porcentaje se ha ejecutado.

**Tabla 10: Ingresos por año**

AÑO	INGRESOS
2013	6.954.015,00
2014	9.346.583,00
2015	8.157.680,00
2016	7.569.770,00
<b>TOTAL</b>	<b>32.028.048</b>

Fuente: Dirección Administrativa PNUD

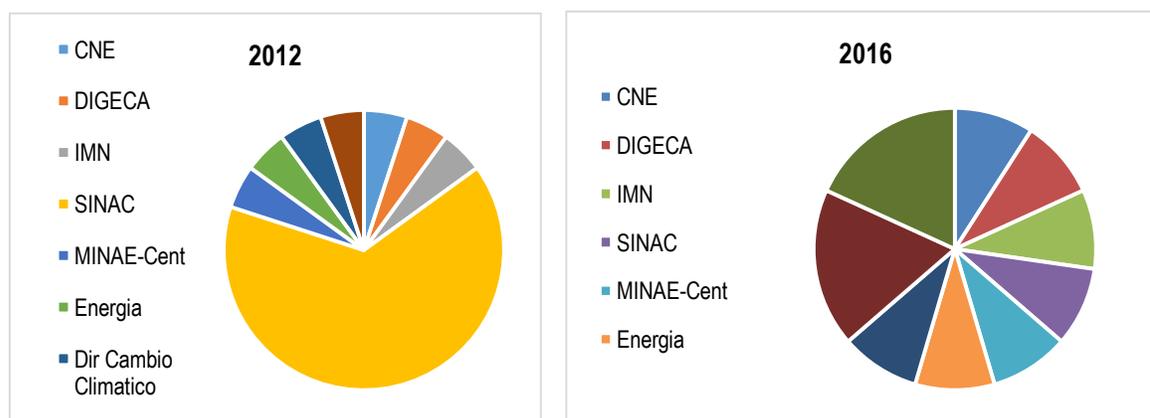
Tabla 11: Movilización de fondos 2013-2016 por áreas temáticas

TOTAL NEGOCIADO Y FIRMADO, NO GASTADO	
<b>Ambiente:</b>	32.811.634
<b>Gobernabilidad</b>	2.476.377
<b>Desarrollo humano</b>	2.082.895
<b>TOTAL</b>	<b>37.370.906</b>

Fuente: Dirección Administrativa PNUD

**Aumento del número de socios:** la diversificación de fondos también implicó un aumento en el número de socios con los que el PNUD trabaja actualmente. En el 2013 tenía 12 socios y ahora 27<sup>22</sup>. En especial la cartera del ambiente ha tenido un proceso de diversificación de sus socios estratégicos, tal y como podemos ver en los siguientes gráficos:

Gráfico 11: Transición de cartera área de Sostenibilidad Ambiental y Gestión del Riesgo



Fuente: Monitoreo PNUD

**Reducción del personal:** a pesar de que los fondos se incrementaron y el número de socios estratégicos, algunos de los puestos del staff tuvieron que ser eliminados o transformados, ya que eran financiados por los fondos regulares.

<sup>22</sup> **Antiguos socios:** CNE, Dirección de Cambio Climático, IMN, MAG, Ministerio de Seguridad, MTSS, SINAC, DIGECA, MINAE, MIDEPLAN, MCJ, FUNDEVI-UCR, MEP. **Nuevos socios:** CONAVI, CPJ, Ministerio de Hacienda, Presidencia, FONAFIFO, INBio, Dirección de Aguas, SETENA, AYA, CONAPDIS, AED, PLL, Segunda Vicepresidencia, Despacho Primera Dama, INA.

Tabla12: Reducción del personal del PNUD

Periodo	Puestos staff (FT, FTA, TA)
2013	Se elimina puesto de Oficial de Gobernabilidad Democrática y Convivencia Social.
2014	Se elimina puesto de Asistente de la Representación y Asistente de Unidad de Archivo y Registro.
2015	No hubo cambios.
2016	No se prevén movimientos del personal.

Fuente: Dirección Administrativa del PNUD

#### 4 VALOR AGREGADO QUE BRINDA EL PNUD A LAS ACCIONES PAÍS

A partir de los espacios de encuentro y análisis se destacan algunos aspectos claves en los que el PNUD brinda un valor agregado.

**Reconocimiento y aporte en enfoque de derechos y desarrollo humano:** El PNUD, gracias a su credibilidad en el tema de derechos y desarrollo humano, juega un papel fundamental en el posicionamiento de temas y enfoques, en especial en aspectos estratégicos del desarrollo ligado a la eliminación de brechas y promoción de la igualdad y equidad. El PNUD tiene como una de sus grandes fortalezas ser captador de recursos económicos, lo que permite apostar a procesos complejos de diálogo político, e iniciativas que pueden abrir camino hacia enfoques novedosos y pertinentes al contexto. Así mismo, el PNUD se posiciona en la generación de instrumentos y normativas adecuadas al contexto social, político, económico y de acuerdo a las prioridades que se establezcan a nivel de cooperación, y visión país.

**Papel de mediador en conflicto entre el Estado y otros sectores:** Como se ha mencionado anteriormente, el PNUD aporta su experiencia y credibilidad como facilitador de diálogos entre el sector público y otros sectores en situaciones de conflicto. Es catalizador de procesos, y se involucra en temas de punta, candentes y conflictivos, donde están presentes grupos poderosos económica y políticamente, y por lo tanto la credibilidad del PNUD es un valor agregado que ayuda a consensuar una posición técnica y apoya a las autoridades a lograr balances en el diálogo de política pública. Sin embargo, el tema de seguimiento es un talón de Aquiles en estos procesos de diálogo y búsqueda de consensos, ya que deben crearse las capacidades para que puedan darse logros más sostenibles en el tiempo acompañados de cambios institucionales, de políticas y hasta estructurales.

**Aporte de recursos humanos altamente calificados en temas de interés país:** En general, las instituciones gubernamentales manifiestan que el PNUD aporta recursos humanos altamente calificados en temas y conocimientos que no tienen dichas entidades; y esto es un aporte relevante en materia de generación de políticas, investigación y aplicación de conocimientos. Por ejemplo, en cuanto al acceso a recursos genéticos y bioquímicos, el PNUD aportó al Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) una persona especializada que ha dado aportes sustantivos en el tema, y que ha enriquecido al equipo encargado desde la Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad (CONAGEBIO).

**Catalizador y facilitador de buena prácticas para el escalonamiento (scaling up):** Por su experiencia internacional, contribuye a impulsar determinados procesos sociales al interior de la sociedad costarricense. Su visión amplia respaldada por el Sistema de Naciones Unidas permite aproximar al país a iniciativas relevantes de índole económica, social, ambiental, y preparar condiciones país para un desarrollo más inclusivo y con una visión amplia. Aspecto importante en un país de renta media alta.

- Amplia tradición de servicio y presencia en terreno.
- Amplia claridad de ser una organización abierta a los cambios del contexto y a las prioridades del país, identificando los nudos críticos del desarrollo.
- Habilidad para trabajar en temas sensibles y delicados políticamente.
- Incidencia y posicionamiento político con importantes actores de la sociedad costarricense.
- Organización más transparente de cooperación según ranking mundial.
- Legitimidad y neutralidad reconocida tanto a nivel nacional como local.
- Sistema eficiente y especializado de procurement (adquisiciones), a menor costo que otras agencias. Nuestros sistemas permiten implementar de manera más eficiente y efectiva que los sistemas nacionales. Costos eficientes por economías de escala.
- Socio confiable para los diferentes actores
- Contamos con una red de expertos internacional que posibilita asistencia técnica de calidad.

## 5 TEMAS Y PRIORIDADES DEL CPAP Y ÉNFASIS HACIA EL 2017

El CPAP 2013 -2017 ha enfocado sus esfuerzos en las tres áreas programáticas anteriormente señaladas: 1) Desarrollo humano, igualdad y equidad; 2) Gobernabilidad democrática y convivencia social; 3) Sostenibilidad ambiental, cambio climático y gestión del riesgo.

**Puentes sinérgicos entre áreas estratégicas:** Algunas líneas de trabajo podrían considerarse en lo que resta de la ejecución del CPAP como acciones de sinergia entre las dos áreas, como son:

- La gestión de la información para la toma de decisiones.
- La comunicación para la incidencia, a través de medios tradicionales y alternativos
- El fortalecimiento de capacidades institucionales.

**Medición del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS:** (informes, bases de datos e información estadística para la toma de decisiones a nivel país). En relación con el cumplimiento de los ODS, el PNUD debe continuar contribuyendo en la animación de espacios de coordinación para alcanzar resultados conjuntos y en la medición de los avances de las iniciativas en marcha, mediante la generación de información estadística que aporte al instrumental metodológico para el seguimiento a los logros en los 17 objetivos de la Agenda 2030. Lo anterior incorporando una perspectiva integradora desde la inclusión y la equidad. *“La implementación de la agenda 2030 desde los objetivos desarrollo sostenible es mucho más clara e integral que el planteamiento de los ODM, pero sin embargo se requiere el fortalecimiento de los sistemas de información. El INEC tiene que afinar datos que contribuyan a tener una línea de base que permita medir resultados posteriores. La agenda 2030 es parte de las prioridades de gobierno y el PNUD debe apoyar con los mecanismos de articulación entre actores para hacerla posible y factible. Hay que buscar formas participativas de darle contenido desde una perspectiva más territorial local. El gobierno hará su parte que es generar una agenda de territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”* (Representante de la Institucionalidad Pública). Es importante los esfuerzos en la territorialización de la Agenda 2030, ligados a la revitalización de la gobernanza desde lo local para contribuir a que los ODS puedan materializarse desde los territorios y desde la coordinación intersectorial.

El equipo del PNUD también ha hecho un claro esfuerzo por alinear los Objetivos del Desarrollo Sostenible a las áreas de trabajo, con lo cual se garantiza cada vez más la articulación. Sin embargo, los sistemas de

monitoreo deben ajustarse cada vez mejor a estos cambios desde la vinculación de las metas globales y nacionales.

**Articulación entre la sociedad civil y el sector empresarial:** es un hecho que las recomendaciones de evaluaciones anteriores del PNUD señalaban “que todavía habían debilidades relacionadas con el acompañamiento de las contrapartes y el alcance o grado de cercanía a públicos –objetivo, la sociedad civil y el sector privado<sup>23</sup>”. Recientemente el PNUD ha ido generando espacios de encuentro entre la sociedad civil con miras a la construcción de una agenda de trabajo para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo de Sostenible; y a su vez facilitar espacios de interlocución con la institucionalidad para generar formas de trabajo tripartito (PNUD – Sociedad Civil y Estado) y así avanzar hacia el seguimiento de las prioridades a nivel país. También el PNUD está logrando aprendizajes significativos al establecer alianzas con el sector empresarial, y tratando de facilitar vínculos que aporten desde un marco de derechos humanos, a las poblaciones en situación de vulnerabilidad. Las iniciativas de inclusión de personas con discapacidad al empleo y su articulación con la red de empresas comprometidas en estas acciones, así como los avances en el tema del Sello de Igualdad, son ejemplos claros de avances, pero a su vez reflejan la necesidad de abrir nuevos caminos en estos temas, y alinearse a los principios de trabajo con sectores privados empresariales.

---

<sup>23</sup> PNUD (2012) Evaluación de Resultados de Desarrollo. Evaluación de la contribución del PNUD Costa Rica.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se identifican las conclusiones de la evaluación con sus respectivas recomendaciones. En un primer subapartado se ha referencia a las más generales, aquellas relacionadas con los criterios fundamentales de la evaluación (relevancia, eficiencia y eficacia). En el segundo subapartado se identificarán las que tienen un carácter específico y que están relacionadas con las estrategias de acción del PNUD Costa Rica.

### 1. CONCLUSIONES GENERALES SOBRE RELEVANCIA, EFECTIVIDAD Y EFICACIA

El CPAP 2013-2017 cumplió sus metas e indicadores en un 86%, según informes anuales, análisis documental y entrevistas a actores clave. Sin embargo, las transformaciones a nivel de contexto y de los cambios internos en el PNUD generaron una serie de virajes en los énfasis y prioridades del accionar de la agencia.

El sistema de monitoreo de las acciones del CPAP no siempre permitieron reflejar todos los esfuerzos y resultados alcanzados, ya que se restringía a solicitar información de lo planificado inicialmente. Muchas acciones del PNUD, en el período estudiado, respondieron a las necesidades de un contexto nacional que cambió y a variaciones en las prioridades del PNUD y del gobierno. Un 50% de las actividades fueron más allá de lo planificado y algunas no se ajustaban estrictamente a los efectos, indicadores y metas que el instrumento de planificación del CPAP prevía y que constituyó la base de la rendición de cuentas.

El carácter del PNUD de asistir estratégica y técnicamente a los Estados en su capacidad de gobernabilidad y gobernanza, le imprimen un sello de dinamismo, cambio y ajuste creativo a las necesidades de los gobiernos de turno y sus prioridades. Esto le otorga a la Agencia un gran posicionamiento y visibilidad como actor político estratégico, pero a la vez lo somete a cambios en su accionar que no siempre pueden preverse. Esto tiene consecuencias en la sostenibilidad de esfuerzos y a veces lo somete a una dispersión de iniciativas no prevista, que requieren movilizar recursos humanos y financieros escasos.

Asimismo, los nuevos requerimientos financieros del PNUD mundial, presionan a la Agencia hacia la búsqueda de recursos, a través de proyectos, que demanda tiempo en la gestión y seguimiento de esfuerzos muy focalizados. Estos esfuerzos que han resultado en una mayor cantidad de recursos financieros y un mayor número de socios estratégicos, no fueron previstos en el CPAP.

Al responder a estos múltiples requerimientos (políticos y financieros) el PNUD somete a su personal a llenar necesidades muy diversas, que no solamente saturan su agenda, sino que disminuye su capacidad de potenciar su expertise en la asesoría de temas estratégicos y lograr así cambios sostenidos a largo plazo.

En cuanto a la **relevancia**, el PNUD es un actor muy importante en el contexto país, tiene un papel fundamental en el posicionamiento de temas y enfoque de desarrollo humano que no realiza ni las instituciones públicas, ni la academia, ni la sociedad civil y tampoco otras agencias del SNU. Su visión estratégica en los nudos del desarrollo de un país de renta media alta, lo hacen tener una visión que va a la vanguardia en la búsqueda de estrategias creativas para romper las brechas de la exclusión y las inequidades.

Más allá de las áreas temáticas (Desarrollo Humano, Igualdad y Equidad/Sostenibilidad Ambiental, Gestión del Riesgo y Cambio Climático/Gobernabilidad Democrática y Convivencia Social) las estrategias que atraviesan los temas tienden a darle una visión holística e integral a su quehacer.

Por otra parte, en relación a la **efectividad**, el PNUD ha logrado un alto cumplimiento de efectos y consecución de productos, gracias a tres aspectos fundamentales: 1) La calidad del personal con que cuenta la agencia, 2) la capacidad de establecer alianzas estratégicas con actores clave. 3) El aprovechamiento de medios de comunicación tradicionales y alternativos para dar a conocer sus acciones, generar discusión y capacidad de análisis por parte de la población objetivo en temas de equidad, discriminación, cambio climático, entre otros. 4) La consecución de recursos desde diferentes modalidades. Sin embargo, persiste el riesgo que la cantidad de acciones supere la calidad de las mismas.

En el tema de la **eficacia**, el PNUD ha logrado en el período estudiado, comprobar que se pueden hacer más cosas con menos recursos humanos, esto porque la agencia ha podido transversalizar algunos temas como la gobernabilidad y la igualdad de género. El PNUD ha demostrado la capacidad que tiene para hacer ajustes en su personal, de manera que la gestión pueda realizarse aminorando sus costos. Sin embargo, esta estrategia en sí misma tiene sus riesgos en cuanto a exceso de trabajo del personal, recargo de funciones para las cuales no se tiene una formación especializada, entre otros. Un reto es avanzar aún más en las áreas estratégicas de acción del PNUD e identificar los puentes que los unen, y a su vez reportar en los instrumentos de monitoreo y evaluación esos cruces estratégicos que le imprimen una visión holística a su trabajo.

Un aspecto fundamental que se ha considerado en este informe es **el valor agregado** que el PNUD aporta al desarrollo del país, y que con frecuencia no está suficientemente identificado. Si bien la agencia no pretende un rol protagónico, sino más bien ser facilitador de procesos país, su aporte también depende de su reconocimiento y por ello es de gran importancia la visibilización de estrategias de comunicación.

## **2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS SOBRE LOS EFECTOS ALCANZADOS**

En este apartado se rescatan conclusiones y recomendaciones relacionadas con cinco aspectos fundamentales de la puesta en marcha del CPAP durante el período 2013-2016, a saber: 1) enfoques, 2) estrategias de acción, 3) áreas temáticas, 4) instrumento del CPAP, y 5) coordinación SNU. En anexo 5 se encuentra un mapeo de 18 buenas prácticas que sustentan en términos generales las conclusiones y recomendaciones.

### **2.1 Relativas a los enfoques que sustenta el CPAP**

#### El cumplimiento de los derechos humanos y las poblaciones en situación de vulnerabilidad

El PNUD se ha destacado por un fuerte posicionamiento en el tema y transversalización de derechos humanos, y está apoyando con metodologías innovadoras y validadas en otros contextos, al fortalecimiento de la institucionalidad pública en esta materia.

Uno de los avances que ha tenido la Agencia en este período es haber aportado en la reflexión sobre la inclusión y la convivencia social de grupos de poblaciones que han sufrido discriminación y que se encuentran en situación de rezago en el ejercicio de sus derechos, como son la población indígena, población afrodescendiente, personas con discapacidad y personas LGTBI. Las campañas de comunicación, han

tenido como objetivo detener los prejuicios contra diversos sectores de la población, y han sido muy efectivas, demostrando que a través de las redes sociales con pocos recursos se logra mucho.

Es importante que el PNUD logre mantener esfuerzos en poblaciones en situación de vulnerabilidad, pese a los cambios que se avisan en el contexto político nacional e internacional. Sostener esfuerzos se convierte en la posibilidad de la Agencia de visualizar cambios significativos en avances en estas poblaciones y poder medir así su impacto.

#### El abordaje de la igualdad de género como eje transversal en su accionar

La igualdad de género no solo se plantea como un enfoque, sino como un Objetivo de Desarrollo Sostenible de la agenda de compromisos país que el PNUD está acompañando de manera muy activa. En la actualidad este enfoque cobra gran vitalidad en el quehacer de la Agencia, otorgándole un posicionamiento cada vez mayor, que ha sido abordado no solo de manera transversal, sino también con acciones específicas.

El PNUD debe apoyar la construcción y apropiación de instrumentos, mecanismos y metodologías para transversalizar el enfoque de género en el diseño, implementación, seguimiento y rendición de cuentas de las políticas públicas, a nivel nacional y local. La operacionalización del tema en el quehacer institucional es un reto que los diferentes actores consultados demandan.

Esta evaluación apunta a la necesidad de apoyar en el fortalecimiento de las bases de información estadística desagregada por sexo, que puedan respaldar los cambios que suceden en el contexto social, en materia de temas prioritarios y los efectos de las políticas públicas en poblaciones diversas y en situación de vulnerabilidad, en especial en el sector social y económico.

## **2.2 Relativas a las estrategias de acción**

#### La gestión de la información y la comunicación

Los estudios, investigaciones y encuestas en temas de pobreza, igualdad, equidad, ambiente, cambio climático y convivencia, que realiza el PNUD, tienen efectos importantes en la gestión pública, ya que aportan información relevante para los tomadores de decisiones. En temas de pobreza y situación fiscal, los estudios del PNUD fueron definitorios en la generación y aplicación de políticas públicas. Las publicaciones anuales de los informes sobre derechos humanos y desarrollo humano son referentes esperados y estudiados por las instituciones y actores interesados. Por lo tanto, PNUD goza del reconocimiento y tiene la cobertura necesaria para que la información que produce y/o divulga contribuya a generar opinión y acción pública.

Sus iniciativas ligadas a la generación de información a través sus alianzas estratégicas con universidades, con el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) siguen siendo un bastión importante para el seguimiento a temas cruciales del desarrollo nacional. La influencia del PNUD en el análisis crítico del contexto nacional y el posicionamiento de temas y enfoques, es lo que define con más fuerza su accionar y lo que le imprime un sello de identidad.

La dispersión de acciones y la focalización de recursos en proyectos, pueden convertirse en un riesgo que reduzca la capacidad de la Agencia para responder a esta tarea clave en el desarrollo humano del país. Si bien la situación actual le ha exigido al PNUD una diversificación de las fuentes de financiamiento y de proyectos, es importante que mantenga la claridad de que el tema de gestión de conocimiento e información

tiene un contenido estratégico para poder capitalizar la sostenibilidad de sus logros, su valor agregado y aportes al desarrollo del país.

El PNUD ha tenido capacidad de posicionarse en medios de comunicación y en la población en general como una instancia con credibilidad, lo que al mismo tiempo le ha garantizado la divulgación en medios de comunicación. Esto ha significado mejorar el posicionamiento y su influencia en el abordaje de temas estratégicos para el desarrollo. Sin embargo, el seguir siendo un foco de atracción para los medios, implica continuar mejorando la estrategia de comunicación, de manera creativa y flexible.

#### El fortalecimiento de capacidades institucionales

La asistencia del PNUD a la gestión gubernamental ha logrado coadyuvar a la sostenibilidad de iniciativas y proyectos que se consideran fundamentales para el desarrollo de Costa Rica. Tradicionalmente la Agencia ha apoyado, a partir de asesorías técnicas, sistemas de información, procesos de acompañamiento y recursos financieros, a algunas instituciones clave del sector económico y social para incidir en medidas afirmativas de políticas públicas, y así la fortalecer la gobernabilidad, la transparencia y el cierre de brechas.

Sin embargo, en los últimos años, debido a las restricciones de contratación administrativa del Estado costarricense y las necesidades de una gestión gubernamental más ágil, el PNUD corre el riesgo de estar traslapando sus funciones con las que corresponden al Estado, y con ello disminuir su posición estratégica ante los temas clave que ha venido desarrollando. Por lo tanto, que aún cuando se asuma proyectos e iniciativas en esta línea de Government Cost Sharing mantener el aporte al valor agregado.

También es fundamental valorizar las capacidades técnicas de las instituciones y del PNUD para crear “think tank” de conocimientos y experiencias complementarias y compartidas. La Agencia debe procurar que queden capacidades instaladas en las instituciones gubernamentales y en sus socios estratégicos. Los mecanismos más idóneos para lograrlo deben seguir discutiéndose en un diálogo entre las instituciones y el PNUD, con el fin de resolver el rol, el seguimiento y los productos esperados de los recursos humanos/técnicos y financieros que el PNUD aporta a las instituciones; así como su nivel de visibilidad y reconocimiento.

La cooperación y el país deben funcionar en la lógica de ganar –ganar, y no competir por recursos ni por visibilidad. La experiencia y herramientas metodológicas, conceptuales, así como las buenas prácticas a nivel nacional y mundial, son su principal carta de presentación.

#### La facilitación de espacios de entendimiento y diálogo político

Una de las acciones más importantes que ha emprendido el PNUD, en el período estudiado, es la facilitación de una serie de diálogos, entre el sector público, privado y sociedad civil, en torno a temas diversos (derechos de los pueblos indígenas, jóvenes, personas con discapacidad, plataformas de la piña, la pesquería, la ganadería, la energía, el transporte y los ODS). Estos espacios de diálogo entre el Estado y diferentes sectores sociales, han sido un nicho de trabajo muy importante de la Agencia, que le ha generado aprendizajes.

El PNUD cuenta con reconocimiento y legitimidad a nivel país, lo cual contribuye a los procesos de consenso y diálogo político. Esta agencia es sin lugar a dudas un actor respetado, que puede convocar y poner a dialogar a sectores con intereses disímiles, poniendo el tema en el centro del debate. En aspectos ambientales ha logrado reducir la tensión entre grupos ambientalistas y el gobierno, en cuanto a geotermia y mega proyectos hidroeléctricos, facilitando la elaboración de propuestas concretas de reformas y ajustes en la gestión ambiental.

En estos espacios de diálogo político se había previsto un reforzamiento del papel protagónico del sector empresarial, claramente identificado en el CPAP. Sin embargo, es evidente que la Agencia requiere mucho mayor esfuerzo para lograr que este sector asuma compromisos en temas de desarrollo, desde un enfoque de responsabilidad social y en un marco de derechos humanos.

De igual manera el PNUD ha reconocido la importancia de actores de la sociedad civil en el diálogo político, sobre todo en temas de conflictivos y controversiales. Sin embargo, a pesar sus esfuerzos esta relación no está suficientemente consolidada y tiende a debilitarse a medida que la Agencia reduce sus recursos de apalancamiento.

Por la experiencia recopilada y los procesos exitosos de diálogo político en los que ha participado, es necesario que el PNUD continúe dando un impulso importante y cada vez más calificado a su rol como facilitador. Es un hecho que desde los contextos cambiantes y dinámicos, con actores que representan intereses muchas veces opuestos, es de fundamental importancia ir creando metodologías y procesos sistematizados que permitan el escalamiento (scaling up) hacia otros contextos a nivel nacional e internacional.

También es fundamental encontrar las estrategias que permitan un mayor compromiso del empresariado nacional y de la sociedad en general en la construcción y puesta en marcha de políticas públicas. Ambos actores deben tener mayor presencia para agilizar el alcance de los logros sustantivos.

#### Las capacidades para la gestión local del desarrollo humano sostenible

Al inicio del período estudiado, el PNUD apoyó con mucha fuerza los procesos participativos de elaboración de Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local (PCDHL), que se constituyeron en un paso estratégico para la discusión, la priorización y el seguimiento a nivel territorial, con la participación ciudadana. Estas iniciativas, al igual que los proyectos relacionados con las Pequeñas Donaciones, son las que le han permitido al PNUD contribuir a cambios políticos fundamentales para el país, reforzando los mecanismos de consulta y participación de abajo y hacia arriba, y desde los esfuerzos de descentralización y coordinación interinstitucional e intersectorial.

Sin embargo, aunque el país ha avanzado en la articulación desde los territorios, no se ha logrado una efectiva gestión local, permanece en el país una fuerte tradición y tendencia a la centralización del poder y los recursos. Esto significa un reto importante para el PNUD, en la medida que pueda retomar el tema (desde el MIDEPLAN hay enorme interés y urgencia), poder brindar un seguimiento sistemático y desde esta manera contribuir a la gobernabilidad democrática, la transparencia y la rendición de cuentas.

Se considera fundamental que el PNUD brinde continuidad a los procesos que ha venido impulsado en esta materia. En este sentido, el PNUD debe seguir aportando en políticas públicas, desde los espacios locales, un terreno fértil donde se cambia la vida cotidiana de la ciudadanía.

### **2.3 Relacionadas con las áreas temáticas**

En el tema de la gestión ambiental sostenible y la adaptación al cambio climático, el PNUD ha mostrado un gran protagonismo en el período estudiado, de hecho es el área que ha crecido con mayor vitalidad en los últimos años, mostrando una gran capacidad de apoyar técnicamente y facilitar procesos participativos que

conducen a la creación de instrumentos de política pública. Esta área evidencia un posicionamiento importante en términos de sus resultados, y de su articulación con una perspectiva cada vez más integradora desde los derechos humanos.

Quedan pendientes retos país para robustecer la normativa en Cambio Climático, y continuar con experiencias concretas en Acciones de Mitigación como NAMAs. Se suma el transferir lecciones aprendidas a nivel regional e internacional, desde los avances obtenidos a nivel de gestión del riesgo y otros temas ligados a la economía azul como iniciativas desde el ordenamiento marino – costero, turismo, energía, pesca, cadenas de valor y seguridad en el mar.

El área de desarrollo humano, igualdad y equidad ha tenido un trabajo muy importante en su intervención en poblaciones vulnerables, en el tema de género y en la reducción de brechas, a pesar de que en los últimos años ha sufrido una fuerte reducción de sus recursos. Estos temas, a diferencia de los ambientales, no son tan atractivos para la cooperación internacional, sin embargo son clave en los objetivos estratégicos de la Agencia, pese a las dificultades, esta área ha hecho esfuerzos importantes para mantener sus aportes de calidad.

Aunque sea un país de renta media, Costa Rica ha visto crecer las inequidades en los últimos años, tal y como se ha visto en el análisis de contexto, y confirma la relevancia de mantener el aporte del PNUD en el cierre de brechas. Por lo tanto, sus esfuerzos deben dirigirse hacia temas donde el Estado necesita un “apalancamiento y el impulso” para lograr saltos cualitativos en el marco de los derechos humanos y de las alianzas público privadas.

Dada la importancia del tema de la governabilidad democrática y convivencia social, resultaría fundamental para el PNUD reforzar esta área de trabajo, de manera que pueda seguir siendo un tema transversal a todo el quehacer de la Agencia y vinculado estrechamente con los ODS. En un contexto de grandes retos políticos, esta área resulta estratégica para dar continuidad a algunos avances y poner sobre la mesa otros temas relevantes. Usar los ODS como eje articulador que ayude a tener una estrategia más integral y multidimensional.

## **2.4 Relacionadas con el instrumento de planificación y seguimiento CPAP**

PNUD ha apostado a un monitoreo especializado y sistemático de las iniciativas en ejecución, con el fin de identificar cuellos de botella, y al mismo tiempo generar las condiciones necesarias para la propuesta y el mejoramiento de la gestión<sup>24</sup>. Sin embargo, la percepción general es que los sistemas para el análisis y reporte no son lo suficientemente flexibles y no se adaptan a una visión mucho articulada del desarrollo con sus miradas y temas transversales. “Son necesarios sistemas en donde los equipos puedan programar y planificar en conjunto, de manera que se puedan transversalizar temas y tener así un enfoque multidimensional”.

Ese necesario hacer del instrumento CPAP una herramienta más flexible y útil. Se apuesta por el dinamismo de la herramienta o en su defecto articularla a otras en vigencia desde el Sistema de Naciones Unidas, que

---

<sup>24</sup> Se liga a este tema lo que se reporta en el 2014 que es la certificación de adquisiciones (Procurement Certification) logrando tener comités de compras más efectivos que identifican carencias en los proyectos, y refinan herramientas utilizadas para diversos procesos. El riesgo está en ser parte de la ejecución y a la vez tener la función de ser “juez y parte” en procesos de monitoreo interno y toma de decisiones, lo que implicaría también generar diálogos internos para la resolución de diferencias y conflictos.

pueda guiar el accionar de la Agencia, y reportar los resultados que verdaderamente se obtienen de la gestión.

El CPAP es un instrumento de planificación que tiene su importancia estratégica para plasmar un norte específico del PNUD en la relación con el gobierno y sus socios, pero el equipo técnico de la agencia tiene consciencia de que no está escrito en piedra, y que las demandas que reciben a partir de temas urgentes de contexto, hace que muchas veces no sea un referente de consulta sistemático y con amplio rango de utilidad. Tampoco deja mucho espacio en su formato y diseño para reportar otras acciones y resultados que surgen de las demandas del corto plazo.

## **2.5 Relativas a la coordinación con el SNU**

Este tema continúa siendo una preocupación, la tensión entre la necesidad de realizar acciones conjuntas a fin de tener un impacto mayor, la urgencia de posicionar intereses particulares de cada agencia y la demanda de lograr la consecución de recursos. Las agencias consideran que en los últimos tres años ha habido cambios positivos en el acercamiento del PNUD como agencia a otras del Sistema, compartiendo información, bases de datos y procurando la coordinación. Manifiestan que a nivel de la coordinación del sistema, hay un esfuerzo de rendir cuentas de los recursos que aportan.

Esta situación presenta el reto de lograr que las acciones conjuntas sean vistas como complementarias, cediendo protagonismos y apostando más hacia la consecución de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. El PNUD debe seguir esforzándose por participar más en iniciativas de coordinación con otras agencias del Sistema de Naciones Unidas, más allá de la coordinación interagencial en el marco del SNU.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Junta Ejecutiva del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de Naciones y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (2012). Proyecto de documento del Programa para Costa Rica 2013-2017.
2. Junta Ejecutiva del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de Naciones y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (2016). Examen de la Mitad del Período del Plan Estratégico 2014 -2017.
3. Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo. Costa Rica 2013 – 2017
4. MINAE (2016) El Acuerdo de París y sus Oportunidades para Costa Rica.
5. Naciones Unidas. Consejo Económico y Social (2016) Informe del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Comisión de Estadística.
6. Plan de Acción para el Programa País entre el Gobierno de Costa Rica y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para el Período de Cooperación 2013 – 2017.
7. Programa Estado de La Nación. Vigésimo Informe 2014 y Vigésimo Primer Informe 2015.
8. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y de Fondo de Población de las Naciones Unidas (2010) La Política de Evaluación del PNUD.
9. PNUD (2012) Evaluación de los Resultados de Desarrollo y Contribución del PNUD. Costa Rica.
10. PNUD (2013) Informe final evaluación Programa Conjunto. “Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza”. San José Costa Rica.
11. PNUD. Sitio web: [www.cr.undp.org](http://www.cr.undp.org)
12. PNUD [www.facebook.com/pnud/](http://www.facebook.com/pnud/)
13. Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM)(2013) Informe Final Evaluación Programa Conjunto “Redes para la Convivencia. Comunidades Sin Miedo”.
14. PNUD (2013) Evaluación del Proyecto Regional Desarrollo y Promoción del Concepto de Seguridad Humana en América Latina.
15. PNUD (2014) Reducir la Pobreza en Costa Rica es posible. Propuestas para la Acción. Serie Cuadernos de Desarrollo Humano. San José, Costa Rica.
16. PNUD (2015) Consolidación de Áreas Marinas Protegidas en Costa Rica. Revisión de Medio Término.
17. PNUD (2015) La reforma política y la gobernabilidad frente a las nuevas demandas ciudadanas. San José, Costa Rica.
18. PNUD (2016) El papel de los países de ingresos medios.
19. PNUD. Result Oriented Annual Report. ROAR 2013, 2014, 2015
20. PNUD. Costa Rica. Integrated Work Plan 2013, 2014, 2015, 2016
21. PNUD Cambiando con el Mundo. Plan Estratégico del PNUD, 2014 – 2017
22. PNUD, UCR (2016) Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica
23. Sistema de Naciones Unidas. Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo Costa Rica 2013 – 2017.
24. Sistema de Naciones Unidas (2016). Posicionamiento de las Naciones Unidas en Costa Rica. Presentación en el Taller del 20 de Julio. CCA-UNDAF.
25. Sistema de Naciones Unidas (2012) Plan Nacional de Inserción Laboral para la Población con Discapacidad en Costa Rica. San José, Costa Rica.
26. UNDP (2016) Programme and Project Evaluation.
27. UNDP (2013) Strategic Plan 2014 – 2017. Integrated Results and Resources Framework.

28. UNEG (2005) Estándares de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas
  29. UNEG (2008) UNEG Ethical Guidelines for Evaluation (UNEG/FN/COC)
  30. UNEG (2010) UNEG Quality Check list for Evaluation Reports Guidance Document.
  31. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Erthal- Abdenur, Adriana (2016) Delivering the 2030 Agenda for Sustainable Development: The role of the UN development system in Middle-Income Countries. Igarapé Institute, Rio de Janeiro, Brazil.
- 

|

## **ANEXO 1: DOCUMENTOS RELACIONADOS CON LA OPERATIVIDAD DE LA EVALUACIÓN**

### **TÉRMINOS DE REFERENCIA: CONSULTORÍA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA PAÍS (CPAP) 2013-2017**

#### **1. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN**

Contratación de persona consultora para realizar la evaluación de medio término del Plan de Acción del Programa País (CPAP) 2013-2017.

#### **2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

El Plan de Acción del Programa País (CPAP) 2013-2017 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Costa Rica se deriva de todo un proceso de planificación estratégica realizado por el propio PNUD, en el marco de un proceso de reflexión y consulta del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en Costa Rica con el Gobierno de la República.

El Documento de Programa de País, o Country Programme Document, CPD 2013-2017 se diseñó con la participación de autoridades y referentes sociales. Fue concebido para responder a prioridades nacionales y para incidir en ámbitos con potencial para producir desarrollo inclusivo, mayor equidad de género y territorial, y sostenibilidad. El CPAP es la operacionalización de este documento de programa, en el que se plasman las contribuciones del PNUD, que se dirigen a brindar asistencia técnica y financiera al país, para el logro de avances medibles en ámbitos clave para el desarrollo humano sostenible en línea con las prioridades nacionales plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo, y dentro del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (United Nations Development Assistance Framework, UNDAF) 2013-2017. El UNDAF es una respuesta colectiva, coherente e integrada de cooperación del SNU en armonía con los compromisos de país asumidos en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y en materia de derechos humanos en las diferentes cumbres, conferencias e instrumentos internacionales, así como en estrecho alineamiento con la visión de desarrollo, prioridades y necesidades nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND)<sup>i</sup>.

Este plan es la herramienta a través de la cual el PNUD garantiza que todas sus intervenciones en el país están dirigidas a contribuir con las prioridades nacionales. El Gobierno de Costa Rica y PNUD Costa Rica acordaron el contenido del documento y sus responsabilidades en la implementación del Programa de País, con el fin de reforzar su acuerdo mutuo y cooperación en el logro de lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y en la implementación de las Convenciones de las Naciones Unidas y las resoluciones de las Cumbres para con las que el Gobierno de Costa Rica y el PNUD han formalizado su compromiso.

El Programa País 2013-2017 se formuló con la participación de autoridades y referentes sociales. Está diseñado para responder a prioridades nacionales y para incidir en la promoción de un desarrollo inclusivo, equitativo y ambientalmente sostenible con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales y de actores sociales. La implementación del Programa implica un trabajo de la Oficina del PNUD a escalas nacional y local (cantones y distritos), desarrollado en cooperación con las instituciones

competentes en cada nivel, y con énfasis en sectores estratégicos de la población, particularmente mujeres, jóvenes, indígenas, afrodescendientes, y otras poblaciones y grupos en situación de vulnerabilidad; así como en territorios seleccionados tanto por su gran relevancia para la sostenibilidad ambiental, como por la falta de oportunidades, la desigualdad y el potencial de conflicto social. Las contribuciones de la Oficina del PNUD se orientarán a brindar asistencia técnica para que el país logre adelantos en ámbitos clave para el desarrollo humano sostenible, de conformidad con las obligaciones internacionales y nacionales de Derechos Humanos, los ODM; con intervenciones estructuradas en los siguientes ámbitos: desarrollo humano, igualdad y equidad; medio ambiente, cambio climático y gestión de riesgo; y gobernabilidad democrática y convivencia social.

Es muy importante resaltar que este programa fue acordado con el gobierno anterior, y en un contexto radicalmente diferente para la cooperación internacional, por lo que hay cambios que han impactado en la capacidad del PNUD para cumplir con lo planteado en este documento.

### 3. OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales que esta evaluación aborda son los siguientes:

- Evaluar el rol y la relevancia del CPAP para facilitar el cumplimiento de los resultados esperados, así como analizar el nivel de cumplimiento.
- Evaluar la pertinencia de los resultados (outcomes) e indicadores plasmados en el documento en el contexto actual de la cooperación internacional en general, y del PNUD en particular.
- Identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones de cara a los últimos 18 meses de implementación del CPAP actual, y sobre todo, para el proceso de diseño del nuevo CPAP 2018-2022

Para cumplir con cada uno de los objetivos generales de esta consultoría, se espera que la evaluación responda a las siguientes preguntas:

Objetivo	Preguntas
A	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué avances de resultados definidos en el CPAP se han logrado?</li> <li>¿Cómo se ha logrado estos avances sobre los resultados esperados?</li> <li>¿Los resultados esperados han sido relevantes en el contexto político, social, económico del país?</li> <li>¿Cuál ha sido el rol del CPAP en el trabajo de PNUD en el país?</li> <li>¿Contribuyó el UNDAF al alineamiento a la reforma de las Naciones Unidas?</li> </ol>
B	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tan relevantes son los logros propuestos con respecto al Plan Nacional de Desarrollo actual?</li> <li>¿Se ajustan los logros propuestos (y sus indicadores) al contexto nacional? ¿Y al contexto del cooperación internacional? <b>Como se integraron los principios de igualdad de genero y derechos humanos?</b></li> <li>¿Puede la oficina de PNUD Costa Rica abordar la totalidad de los logros, en el contexto actual?</li> </ol>
C	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las lecciones aprendidas para los futuros procesos, como el desarrollo de un nuevo CPD y CPAP; la entrada en vigencia de los ODS?</li> <li>¿Qué recomendaciones se identifican para continuar la implementación del CPAP vigente, y cumplir en la medida de lo posible, con los logros planteado en él?</li> </ol>

#### **4. PERFIL DE LAS PERSONAS CONSULTORAS**

- Grado mínimo de bachillerato universitario en el área de ciencias sociales, deseable Maestría o equivalente.
- Experiencia profesional pertinente, incluida la participación sustantiva en evaluaciones y revisiones previas (al menos 6 años).
- Experiencia en evaluación de programas públicos y/o en proyectos del PNUD u otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en el país.
- Experiencia laboral demostrada en el manejo de los principios de Gestión Basada en Resultados (RBM); modelamiento lógico y marco lógico de análisis; recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos; y enfoques participativos
- Amplia experiencia profesional de los temas de desarrollo de Costa Rica con enfoque de género y derechos humanos
- Habilidad para realizar análisis críticos de datos y tendencias
- Capacidad de explicar análisis y conclusiones en foros de alto nivel
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de articulación y redacción de informes y documentos.
- Experiencia en la facilitación y manejo de talleres de consulta
- Conocimiento a nivel técnico en el idioma inglés.
- Con experiencia en asesoría a tomadores de decisión respecto a aspectos de desarrollo o temas afines.

#### **5. PRODUCTOS ESPERADOS**

El/la consultor/a entregará los siguientes productos:

- Informe inicial con el plan de trabajo y la propuesta metodológica
- Borrador del informe final de evaluación
- Informe final de la evaluación, ya incorporadas observaciones.

#### **6. ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

Para cumplir con estos productos, la persona contratada deberá:

- Desarrollar un plan de trabajo, con su correspondiente propuesta metodológica, la cual debe permitir dar respuesta a las preguntas planteadas en el apartado 3 de estos TDRs.
- Llevar a cabo una recopilación de información y su correspondiente análisis
- Realizar entrevistas a personal clave dentro de la oficina de PNUD Costa Rica
- Elaborar un informe final borrador o preliminar, para ser validado
- Incorporar las observaciones al informe preliminar y elaborar un informe final

**7. DURACIÓN:** La consultoría tendrá un plazo máximo de 2 meses

#### **8. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO**

La supervisión del trabajo será realizada por la Representante Residente del PNUD; o quien ella designe.

## 9. EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS

Para la evaluación de las ofertas recibidas se utilizará un procedimiento que consta de dos etapas:

- La evaluación técnica que contempla la formación y experiencia del oferente y su correspondencia con los Términos de Referencia. El peso de la evaluación técnica es de 1000 puntos.
- La evaluación económica, que contempla la propuesta económica presentada por el (la) oferente por el valor de la consultoría. El peso de la evaluación económica es de 300 puntos.

### BIOGRAFÍAS EQUIPO CONSULTOR

#### **Ivannia Ayales Cruz**

Psicóloga social, con más de 25 años de experiencia en el campo del desarrollo y diversidad cultural con especialidad en temas de género, participación política de las mujeres, conservación y uso sostenible de los recursos naturales, así como facilitación metodológica y sistematización de experiencias. Ha trabajado con agencias de cooperación como HIVOS, agencia holandesa en la región, como coordinadora y oficial de proyectos en el tema de Género y Ambiente. Coordinó equipos técnicos y tuvo a cargo 36 organizaciones contrapartes en dichos temas.

Como parte de sus funciones coordinó evaluaciones externas, planificaciones estratégicas (fue capacitada por personal holandés sobre Evaluación por Resultados) calificó y aprobó informes técnicos y financieros, y facilitó talleres en diversos temas relacionados con la cartera de proyectos y políticas de HIVOS. El enfoque de HIVOS permitió profundizar en otros sectores de política como Producción Sostenible, Derechos Humanos, Cultura y Tecnologías de Información y Comunicación TIC; así como gestión descentralizada y participativa en algunos ámbitos de acción. Realizó trabajos de formulación de propuestas para la Unión Europea. Así como relaciones con Embajadas y otras agencias alemanas, danesas, italianas y holandesas; como parte de alianzas y coordinaciones inter-agenciales (por ejemplo Alianza 2015, MBN+ entre otras). Realizó y participó en diversos programas de capacitación, en temas como Presupuestos Sensibles al Género, Nicaragua; Diversidad étnica y Género, Ecuador; Evaluación por Resultados; Holanda.

Ha trabajado con diferentes agencias del Sistema de Naciones Unidas: UNFPA, PNUD, ONU-HABITAT, OMS, FAO, así como INSTRAW hoy integrada a ONU MUJERES, y también con el FIDA, entre otras. Además trabajo en tema de ambiente y género en la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (UICN), a nivel de los 7 países de Centroamérica.

Ha realizado consultorías en diversos países de Latinoamérica como Bolivia, Ecuador, República Dominicana, Colombia, Brasil, Argentina, Panamá. Se desempeñó como coordinadora para Centroamérica del Proyecto "Fortalecimiento de la Gobernabilidad con Enfoque de Género el Ámbito Local, iniciativa que desarrolló estrategias de fortalecimiento para la incidencia en la participación política de las mujeres en Costa Rica, El Salvador, Bolivia, Ecuador y Guatemala.(INSTRAW) Se trabajó tanto en la incidencia como en la investigación. Se desempeñó como asesora en el Programa Fortalecimiento de Capacidades Municipales para el desarrollo humano local en Costa Rica (FOMUDE, Unión Europea, ONU-HABITAT, PNUD, MIDEPLAN, IFAM), con énfasis en la promoción de políticas públicas con enfoque de género a nivel local y municipal.

Con la consultora Carmen Lía Meoño ha participado en procesos de planificación estratégica desde la teoría del cambio, en el marco de contrataciones a través de la cooperación holandesa como ICCO.

Actualmente es consultora de PROCASUR Chile en aspectos de género y rutas de aprendizaje, a nivel de América Latina. Ha trabajado en proyectos a nivel de América Latina y Centroamérica, específicamente en facilitación de talleres, construcción de metodologías participativas para la acción y sistematización de experiencias. Experiencia en planificación, monitoreo y evaluación de proyectos. Profesora en la Universidad de Costa Rica, también ha impartido cursos en la Universidad para la Paz, Universidad Internacional de las Américas, CATIE, Municipalidad de Escazú –Costa Rica en la Escuela de Formación y Liderazgo en Género, en cursos relacionados con su especialización.

### **Carmen Lía Meoño Soto**

Tiene 25 años de experiencias profesionales, en las que ha desarrollado conocimientos, capacidades y habilidades en procesos de elaboración, evaluación y sistematización de políticas, programas y planes estratégicos de instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y redes sociales en América Latina.

El hilo conductor de estas experiencias diversas son los esfuerzos en los que ha participado a fin de contribuir al fortalecimiento de los derechos humanos y entre ellos los procesos de elaboración de marcos políticos, planes, programas y normas relacionadas con la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Otro gran eje de trabajo ha sido asesorar en temas relacionados con los derechos de los pueblos indígenas en Costa Rica, tanto en mi labor con el IIDH, como en la consulta realizada para la Política y Ley de Derechos Culturales.

Cuenta con una vasta experiencia en el diseño y facilitación de procesos participativos y la generación de herramientas metodológicas innovadoras basadas en la metodología de Gestión de Resultados del Desarrollo y desde la Teoría del Cambio, con la mirada puesta hacia procesos que generan efectos e impactos significativos en las poblaciones objetivo y de interés.

Ha realizado consultorías para las siguientes instituciones internacionales: HIVOS, Instituto Interamericano de Derechos Humanos, Fondo de Población de Naciones Unidas, PNUD, , VECO Bélgica, GTZ, IICO Holanda, Pan para el Mundo Alemania, Unión Económica Europea, Fundación Johann Jacobs Estados Unidos, Fondo Mundial para la Agricultura de las Naciones Unidas (FAO), Embajada de Holanda en Costa Rica, Unión Mundial de la Naturaleza, Radio Neederland, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, NORAD e Instituto Francés para América Latina, entre otros.

## ANEXO 2: DOCUMENTOS SOBRE LA CONSULTA A ACTORES CLAVE

### LISTADO DE LAS ACTIVIDADES DE CONSULTA

Actividades	Propósito	Fecha	Participantes
Reunión	Introducción a la evaluación y los lineamientos generales. Identificación de fuentes primarias y secundarias.	27 de junio	Alice Schakelfor, Ana Laura Aguilar, Carmen Lía, Ivannia Ayales
Reunión	Reunión con Equipo PNUD / Revisión de Aspectos Metodológicos y Operativos	04 de julio	Ana Laura Aguilar, Carmen Lía Meoño, Ivannia Ayales, especialista PME.
Reunión	Reunión Programa PME del PNUD	04 de julio 2016	Ana Laura Aguilar, Carmen Lía Meoño, Ivannia Ayales, especialista PME.
Reunión	Revisión final de la Propuesta Técnica y Metodológica de la Evaluación.	07 de julio 2016	Ana Laura Aguilar, Carmen Lía Meoño, especialista PME.
Taller Evaluación de Medio Término	Análisis crítico y participativo en torno a aspectos cualitativos en el marco del CPAP 2013-2016 a partir del Enfoque de la Teoría del Cambio	14 de julio 2016	Equipo Técnico
Grupo Focal con agencias del SNU	Identificar las percepciones, logros y dificultades del accionar del PNUD, en el contexto país.	18 de julio 2016	Representantes de las Agencias
Grupo Focal con sociedad civil	Identificar las percepciones, logros y dificultades del accionar del PNUD, en el contexto país.	19 de julio 2016	Representantes de organizaciones sociales
Grupo Focal con instituciones públicas	Identificar las percepciones, logros y dificultades del accionar del PNUD, en el contexto país.	21 de julio 2016	Representantes de instituciones Públicas
Participación en el Taller Evaluación CCA - UNDAF	Profundizar en los temas de contexto y propuestas en el marco de dicha evaluación	20 de julio 2016	Carmen Lía Meoño, Ivannia Ayales
Reunión sobre aspectos estratégicos del PNUD	Comprender con mayor profundidad aspectos financieros, operativos y técnicos.	08 de agosto 2016	Kryssia Brade, Carmen Lía Meoño, Ivannia Ayales.
Entrevista sobre aspectos observaciones al Informe de Evaluación	Profundizar en aspectos técnicos y operativos de la evaluación.	22 de agosto 2016	Krissy Brade y Carmen Lía Meoño, Ana Laura Aguilar.
Entrevista a profundidad Área de Desarrollo Humano	Retomar temas clave del Área de Desarrollo Humano	30 de agosto 2016	Gabriela Mata y Gerald Mora , Carmen Lía Meoño

Entrevista a profundidad Comunicaciones	Revisar con detalle información disponible sobre estrategia de comunicación del PNUD.	30 de agosto 2016	Danilo Mora, Oficial de Comunicación, Carmen Lía Meoño
Entrevista a profundidad desde el área de Operaciones	Revisar aspectos relativos a la gestión operativa del PNUD.	30 de agosto 2016	José Fernando Mora, gerente de Operaciones. Carmen Lía Meoño

## LISTADO DE PARTICIPANTES

### 1.2 Equipo técnico participante del Taller PNUD – Evaluación desde la Teoría del Cambio

No.	Nombre	Puesto
1	Alvaro Monge	Asociado de Informática
2	Ana Leonor Herrera	Asistente de Programas
3	Danilo Mora	Oficial de Comunicación – Oficina de Coordinación
4	Diana Ramirez	Asesora de Comunicación – Medio Ambiente
5	Gabriela Mata	Equipo de Desarrollo Humano
6	Gerald Mora	Oficial de Programas – Desarrollo Humano
7	Jose Fernando Mora	Gerente de Operaciones
8	Jose Pacheco	Chófer
9	Kifah Sasa	Oficial de Programas – Desarrollo Sostenible
10	Luis Arce	Asociado de Finanzas
11	Madai Linkimer	Equipo de Desarrollo Humano
12	Maureen Rodriguez Ramirez	Asistente Administrativa
13	Melissa Castro	Registro
14	Mildret Corrales	Asociada de la coordinación – Oficina de Coordinación
15	Patricia Marino	Asociada Administrativa
16	Wendy Cambroner	Asociada de Recursos Humanos
17	Gerardo Quiros	Experto en Gestión de Riesgo, Gestión de Recurso Hídrico y Cambio Climático
18	Ana Lucía Orozco	Especialista en Biodiversidad y Adpatación basada en servicios ecosistémicos
19	Alice H Shackelford	Representante Residente
20	Kryssia Brade	Representante Residente Auxiliar
21	Laura Aguilar	Punto Focal de Monitoreo y Evaluación
22	Eduardo Mata	Coordinador Pequeñas Donaciones
23	Ingrid Sánchez	Asistente Administrativa Pequeñas Donaciones

### 1.3 Participantes en Grupos Focales Realizados.

Grupo Focal Instituciones Públicas		
	Nombre	Puesto
1	Sra Olga Marta Sánchez	Ministra MIDEPLAN
2	Sr Fernando Mora Rodríguez	Viceministro de Aguas, Mares, Costas y Humedales
3	Sra Maribel Álvarez Mora	CONAGEBIO, SINAC -MINAE
4	Sr Guillermo González	MAG Unidad de Asuntos Internacionales
5	Sr José Alfredo Rodríguez	DIGECA - MINAE
6	Sra Sashia Rodríguez Asch	SINAC - MINAE

7	Sra Lesbia Sevilla	SINAC - MINAE
	<b>Grupo Focal Sociedad Civil</b>	
8	Jorge Polimeni	Fundación Bandera Ecológica
9	Alonso Brenes	FLACSO
10	Tatiana Venegas	Parque La Libertad
	<b>Grupo Focal Sistema de Naciones Unidas</b>	
11	Federico Gómez Delgado	OMM
12	Alina Orrico	UNESCO
13	Camille Beauquin - Juárez	UNESCO
14	Ricardo Martínez	UNESCO
15	Rigoberto Ortega	UNICEF
16	Marta Villegas	FAO
17	Yagna Nicolás	ILANUD
18	Yescarleth Rodríguez	OIM
19	Cristian Vargas	UNFPA
20	Walter Romero	OIT

## ANEXO: 3

**TABLA: ARMONIZACIÓN ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO PNUD MUNDIAL,  
PLAN ESTRATÉGICO UNDAF Y CPAP**

RESULTADOS PLAN ESTRATÉGICO PNUD MUNDIAL	EFFECTOS SEGÚN PLAN ESTRATÉGICO UNDAF	EFFECTOS DEL CPAP	INDICADORES	METAS
<b>AREA 1: Promoción de la igualdad, la equidad y el acceso a oportunidades para el desarrollo humano sostenible</b>				
Asistencia para aprovechar o superar la dinámicas políticas y económicas con posibles repercusiones sobre el DHS y los ODM, a nivel local, nacional y mundial.  Asistencia técnica y financiera de cooperación sur-sur e internacional para ampliar la capacidad nacional de generar un desarrollo inclusivo con enfoque regional y local de género, de DDHH y de sostenibilidad	1.1 Instituciones públicas, privadas y comunales con sus capacidades de análisis, gestión y respuesta fortalecidas para el ejercicio de derechos humanos y mejoramiento de las condiciones de DH, con prioridad en las poblaciones en situación de vulnerabilidad.	1. Instituciones cuentan con mecanismos e información que les permiten proveer a sus beneficiarios oportunidades para el DHS y la equidad de género.	Indicador 1: Número de sistemas de información desagregados y coherentes.	Meta 1: Al menos 3 instituciones públicas cuentan con sistemas para aumentar la capacidad de generación y análisis de datos sobre el DHS en el año 2016. Año 1: al menos 1 institución cuenta con un sistema de información. Año 2: 2 instituciones cuenta con un sistema de información. Año 3: 3 instituciones cuenta con un sistema de información.
			Indicador 2: Existencia de espacios de coordinación interinstitucional que favorecen el DHS y la igualdad de género.	Meta 2: Al menos una evaluación demuestra la existencia de mecanismos de coordinación efectivos para el DHS y la igualdad de género. Año 2: Conformación de espacios de coordinación interinstitucionales que promuevan el DHS y la igualdad de género.
			Indicador 3: Número de publicaciones y material de referencia para promover la discusión de temas relevantes para el DHS.	Meta 3: Al menos una publicación anual. Año 1: 1 publicación realizadas y difundida. Año 2: 1 publicación realizadas y difundida. Año 3: 1 publicación realizadas y difundida.
<b>AREA 5: DESARROLLO PRODUCTIVO Y GENERACIÓN DE EMPLEO</b>				
Asistencia técnica y financiera de cooperación sur-sur e internacional para ampliar la capacidad nacional de generar un desarrollo inclusivo con enfoque regional y local de género, de DDHH y de sostenibilidad.	5.3 Implementadas estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en las micro-pequeñas medianas empresas, las personas jóvenes y las mujeres.	2. Mujeres, personas con discapacidad, jóvenes, indígenas y otras poblaciones en condición de vulnerabilidad tienen mayor acceso a programas para el desarrollo humano sostenible.	Indicador 1: Cantidad políticas, planes o acciones para jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, desarrollo regional, competitividad con enfoque ambiental y reinserción educativa.	Meta 1: Al menos 2 políticas aprobadas y aplicadas en el 2017.
			Indicador 2: Número de nuevos instrumentos de fomento productivo para empresarios y MIPYMES, especialmente de mujeres y jóvenes con enfoque ecológico de DHS y RS.	Meta 2: Al menos 1 instrumento en condiciones operacionales. Año 2: Al menos un instrumento en condiciones operacionales.
<b>AREA 4: SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y GESTIÓN DEL RIESGO</b>				
Asistencia técnica y financiera para fortalecer la capacidad de ordenamiento territorial, la protección y sostenibilidad del patrimonio de la naturaleza y la gestión de riesgos.  Asistencia técnica y financiera para el fortalecimiento de capacidades en sectores y territorios estratégicos para fomentar la competitividad ecológica, la neutralidad, respeto de las emisiones, la mitigación y adaptación al cambio climático hacia el 2021.	4.1 Los sectores público, privado y la sociedad civil están en capacidad de implementar la estrategia nacional de cambio climático, para avanzar hacia una economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático.	3. Instituciones nacionales y locales cuentan con planes de ordenamiento territorial que les permiten una apropiada gestión de riesgos ante vulnerabilidades y amenazas naturales y creadas por el hombre.	Indicador 1: Número de planes reguladores cantonales con estrategias de ordenamiento territorial y gestión de riesgos.	Meta 1: Al 2017 al menos 15 planes cantonales de desarrollo humano local incorporan elementos de ordenamiento territorial, prevención y gestión de riesgos. Año 1: 3 PCDHL incorporan gestión de riesgo y ordenamiento territorial. Año 2: 6 PCDHL incorporan gestión de riesgo y ordenamiento territorial. Año 3: 9 PCDHL incorporan gestión de riesgo y ordenamiento territorial.
			Indicador 2: Número de cuencas que cuentan con estrategias integrales de protección y conservación del medio ambiente, con enfoque de género.	Meta 2: Al menos una cuenca con estrategia integral de protección y conservación del ambiente. Año 1: en la cuenca del Río Jesús María organizaciones sociales, instituciones y municipalidades han iniciado el proceso de una estrategia integral de protección y conservación del medio ambiente que incorpore el enfoque de género. Año 2: La cuenca del Río Jesús María cuenta con estrategia integral de protección y conservación del medio ambiente que incorpore el enfoque de género. Año 3: En la cuenca del Río Tempisque organizaciones sociales, instituciones y municipalidades han iniciado el proceso de una estrategia integral de protección y conservación del medio ambiente que incorpore el enfoque de género.
	4.2 Los sectores público, privado y la sociedad civil habrán avanzado en la incorporación e implementación de políticas y estrategias nacionales que consideren la gestión de la calidad ambiental y la gestión integrada de los recursos naturales, así como en la valoración de los bienes y servicios ambientales, la protección, conservación y uso sostenible de la biodiversidad.	4.3 Los sectores público, privado y la sociedad civil han incorporado en sus políticas y	4. Mejoras las capacidades nacionales con respecto a la gestión ambiental responsable y sostenible de cuencas, biodiversidad y áreas protegidas terrestres y marinas.  5. Implementada una estrategia nacional de cambio climático que permite avanzar hacia una	Indicador 3: Número de proyectos en comunidades sobre protección y conservación del medio ambiente con enfoque de género.

	desarrollado las capacidades para implementar el plan nacional de gestión del riesgo y medidas para un uso más adecuado del territorio.	economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático.	Indicador 4: Se han elaborado documentos vinculantes, marcos jurídicos, sistemas de medición y seguimiento para la adaptación y mitigación frente al cambio climático, junto con coparticipes gubernamentales y no gubernamentales, en colaboración con entidades internacionales y de conformidad con los AMUMA.	Meta 4: NAMAs elaborados para principales sectores permiten acercar al país a la meta de carbono neutralidad. Año 1: NAMA diseñado con un sistema de monitoreo, reporte y verificación para el sector transporte público. Año 2: Un 50% NAMA diseñado con un sistema de monitoreo, reporte y verificación para el sector ganadero. Año 3: Un 100% NAMA diseñado con un sistema de monitoreo, reporte y verificación para el sector ganadero.
<b>AREA 2: FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA</b>				
Asistencia técnica y financiera para la generación de mecanismos de coordinación entre entidades públicas y privadas, la convivencia democrática, la seguridad ciudadana, la efectividad y transparencia de la acción estatal.	2.1 Fortalecidas las capacidades institucionales y ciudadanas a nivel nacional y local para la articulación y aplicación de los marcos legales, programáticos y sus mecanismos de exigibilidad.	6. Mejorada la articulación de las instituciones a nivel nacional, regional y local, y sus mecanismos de exigibilidad ante la opinión pública y la gestión ciudadana para el adecuado manejo del DHS y promoción de la equidad de género.	Indicador 1: Número de instituciones y/o grupos sociales que participan en procesos de diálogo social, político o económico.	Meta 1: Al menos 5 procesos de diálogo apoyados y acompañados para contribuir con los procesos de convivencia. Año 1: 2 procesos de diálogo apoyados. Año 2: 2 procesos de diálogo apoyados. Año 3: 2 procesos de diálogo apoyados.
			Indicadores 2: Número de mecanismos de participación del sector privado que apoyan la acción pública.	Meta 2: Al menos un mecanismo en funcionamiento en los sectores de energía, transporte, producción responsable, fortalecimiento institucional y desarrollo local. Año 1: 1 mecanismo en funcionamiento en el sector de energía. Año 2: 1 mecanismo en funcionamiento en el sector de transporte. Año 3: 1 mecanismo en funcionamiento en el sector de fortalecimiento institucional. Año 4: 1 mecanismo en funcionamiento el sector de desarrollo local.
			Indicador 3: Porcentaje de municipalidades que cuentan con mecanismos efectivos de coordinación con el gobierno central y otros aliados.	Meta 3: 25 municipalidades cuentan con al menos un mecanismo efecto de coordinación para apoyar sus prioridades de desarrollo. Año 1: Diseño de mecanismo de coordinación efectivo. Año 2: Mecanismo de coordinación efectivo institucionalizado en al menos tres cantones. Año 3: Mecanismo de coordinación efectivo institucionalizado en al menos 10 cantones. Año 4: Mecanismo de coordinación efectivo institucionalizado en 20 cantones.
<b>AREA 3: PROMOCIÓN DE LAS SEGURIDAD CIUDADANA, LA CONVIVENCIA Y EL ACCESO A LA JUSTICIA.</b>				
Asistencia técnica y financiera para la generación de mecanismos de coordinación entre entidades públicas y privadas, la convivencia democrática, la seguridad ciudadana, la efectividad y transparencia de la acción estatal.	3.1 Mejoradas prácticas socioculturales que fortalezcan la paz y el desarrollo de estrategia de prevención y atención de la violencia y el delito.	7. Practicas socioculturales que fortalezcan la paz y estrategias de convivencia, prevención y atención de violencia y delito implementadas en comunidades prioritarias y/o poblaciones vulnerables.	Indicador 1: Índice de Seguridad Ciudadana (ISC) y de Violencia contra las Mujeres en cantones seleccionados. Indicadores de Convivencia Democrática (la LAPOP, Latinobarómetro).	Meta 1: Reducción de al menos 10% en el Índice de Seguridad Ciudadana. Año 1: 20% de cantones prioritarios integran el enfoque de género y prevención de la violencia en sus planes cantonales de desarrollo humano. Año 2: 40% de cantones prioritarios integran el enfoque de género y prevención de la violencia en sus planes cantonales de desarrollo humano. Año 3: 60% de cantones prioritarios integran el enfoque de género y prevención de la violencia en sus planes cantonales de desarrollo humano. Año 4: 80% de cantones prioritarios integran el enfoque de género y prevención de la violencia en sus planes cantonales de desarrollo humano.
	3.2 Mejorada la administración y acceso a la justicia para garantizar el ejercicio pleno de los DDHH.			
	3.3 Instituciones públicas con capacidades fortalecidas para contener algunas manifestaciones del crimen organizado.			

## ANEXO 4: EVIDENCIAS EN ENFOQUES Y ACCIONES DEL PNUD EN EL MARCO DEL CPAP

### EFFECTO 1: EVIDENCIAS DE LAS INICIATIVAS PARA LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

- Sistema Nacional de Estadística: se ha avanzado en articular el trabajo de diferentes instituciones productoras de información sobre temas relacionados con ODMs, inseguridad y empleo (2013).
- Mejoras en los sistemas de Información: Sistema de información para el mecanismo REDD+, Sistema de Información para monitorear la administración de los acueductos rurales (ASADAS), Sistema de información para el sector transportes y Diseño y puesta en marcha del sitio web para el monitoreo del avance de los ODS (2014).
- Estudio sobre la cobertura en programas sociales y brechas: el PNUD publicó un estudio sobre pobreza que identifica brechas específicas en la cobertura de programas sociales y el acceso a empleo decente, lo cual ha contribuido a que el nuevo gobierno incorporara como prioridad la superación de estas brechas en su estrategia de combate a la pobreza (2014).
- Estudio sobre Equidad Fiscal: Incidencia sobre la política Social y la Política Fiscal: ha permitido consolidar una alianza con el Ministerio de Hacienda para mejorar la incidencia de la política fiscal en la equidad (2014). Además se realizaron micro simulaciones para analizar el impacto de reformas fiscales en las brechas sociales.
- Encuesta Nacional sobre Ambiente y Cambio Climático, realizada por PNUD en colaboración con la Universidad de Costa Rica, revela que la mayoría de los encuestados estaría dispuesta a pagar más por bienes y servicios sostenibles y expresa una clara preferencia por la energía limpia sobre combustibles fósiles. Esta encuesta, además de lograr un gran impacto en los medios, será utilizada para incidir en la política pública así como en el sector privado a favor de la sostenibilidad ambiental y combate y adaptación al cambio climático (2014).
- Análisis sobre Régimen No Contributivo de pensiones de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS): estudio sobre los procesos de solicitud, análisis y asignación o rechazo de los beneficios en sus diferentes categorías para identificar cuellos de botella y opciones de mejora; revisar buenas prácticas para incorporar y hacer recomendaciones. Este programa tiene un impacto de hasta 2.2% sobre la pobreza extrema, con un análisis. Con esta información, se desarrolló un proceso de diálogo e incidencia con jefes y funcionarios(as) de la CCSS. Este proceso, por solicitud del gobierno continuará consolidándose (2015).
- Encuesta de percepción sobre la desigualdad (2015).
- Informe país ODM/ODS (2015)

### EFFECTO 2: EVIDENCIA DE INICIATIVAS HACIA MAYOR ACCESO DE OPORTUNIDADES DE LAS PERSONAS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD

#### Promoción de derechos de personas con discapacidad

- Articulación de programas y servicios: el PNUD contribuyó al establecimiento de una estructura de gobernanza que permite articular y coordinar los diferentes programas y servicios existentes para promover mayores oportunidades de empleo para las personas con discapacidad en áreas como: oferta (formación de las personas con discapacidad para aumentar su perfil de empleabilidad), demanda (concientización y capacitación de empleadores para aumentar la demanda de trabajadores con discapacidad), intermediación de empleo (fortalecimiento de capacidades

técnicas y promoción de servicios inclusivos de intermediación de empleo para esta población) y mayores oportunidades para el desarrollo de emprendimientos.

- Incremento de la inserción laboral: esta estructura ha sentado las bases para incrementar la inserción laboral, movilizar recursos de diferentes programas y servicios (Empléate, PRONAMYPE, MEP) y generar incidencia para que el tema se empiece a posicionar en la agenda pública. Gracias a ello, personas con discapacidad han mejorado su acceso al mercado laboral y con ello su desarrollo humano. El número de personas con discapacidad que se insertan anualmente en el mercado laboral se cuadruplicó (30 personas en el 2012, 158 personas en el 2013). (2013).
- Red de Empresas Inclusivas de Costa Rica: la labor del PNUD ha permitido efectos multiplicadores como la replicación de la experiencia en áreas periféricas del país, como la Brunca y Chorotega, a fin de contribuir a cerrar brechas territoriales en la generación de oportunidades de empleo para este sector de la población (2013).
- Movilización de recursos: la labor del PNUD ha contribuido a apalancar recursos estatales de diversos programas como Empléate, PRONAMYPE, MEP y recursos de cooperación alemana para generar mayores oportunidades de empleo para personas jóvenes con discapacidad (2013).
- Incremento de las oportunidades de empleo y formación: en el marco de un programa conjunto con la OIT con fondos de UNPRPD, utilizando la metodología MAF, se ha contribuido tanto al incremento de oportunidades laborales y de formación para las personas con discapacidad (220 personas se encuentran generando su propio ingreso). Este programa, que ha articulado a múltiples instituciones y asociaciones de diversos ámbitos, ha apoyado no sólo el fortalecimiento de la red de empresas inclusivas (empresas interesadas en contratar a personas con alguna discapacidad), fomentando las oportunidades de empleo para esta población; sino que ha coordinado con instancias de formación a nivel nacional, como el Ministerio de Educación o el Instituto Nacional de Aprendizaje, para brindar oportunidades de formación a personas con discapacidad, y para desarrollar talleres de sensibilización para docentes y funcionarios que trabajen o atiendan a personas con discapacidad. Así mismo, se ha logrado visibilizar en la agenda pública la necesidad de respetar los derechos de esta población, usualmente invisibilizada.
- Concientización al sector empleador sobre la contratación e inclusión de personas con discapacidad en su estrategia de negocios (67 empresas están afiliadas a la Red de Empresas Inclusivas de Costa Rica), AED y generación de oportunidades económicas desde el MTSS. (2014-2015).

#### **Promoción de derechos de Jóvenes**

- Mesa de Diálogo Social de Jóvenes en la Municipalidad de Heredia (2014)
- Consulta Juvenil para fortalecer los Comités Cantonales de la Persona Joven (2015)

#### **Poblaciones indígenas**

- Creación de una Plataforma de Diálogo: el PNUD, en conjunto con la Oficina de la Coordinación Residente, apoyó un espacio de entendimiento entre poblaciones indígenas de la región Sur del país con autoridades nacionales para canalizar sus demandas sobre el cumplimiento de sus derechos y resolver conflictos que se han estado presentando por el reconocimiento de los territorios indígenas y la presencia no indígena en ellos (2013). Esta plataforma ha logrado los siguientes resultados: a) elaboración de planes de desarrollo en todos los territorios con una amplia participación de las comunidades, los cuales constituyen una base fundamental para procesos futuros de priorización e intervención institucional en los territorios y para la elaboración del próximo presupuesto ordinario de la República en 2014; b) realización del estudio catastral, delimitación e inicio del amojonamiento en Salitre (territorio con mayores incidentes de violencia debido a problemas territoriales); c) avances en

el reconocimiento de un mecanismo para la gobernabilidad de los territorios dentro de la institucionalidad nacional; a través de una subcomisión conformada por dirigentes indígenas y DINADECO que ha venido estudiando formas de mejorar la institución de las Asociaciones de Desarrollo Integral así como el análisis de otras posibilidades de gobierno territorial con la incorporación a la discusión del Tribunal Supremo de Elecciones, la Procuraduría Nacional de la República y el Registro Nacional y d) fortalecimiento de conocimientos y capacidades a líderes indígenas y funcionarios públicos sobre el derecho a la consulta (2013).

- Apoyo y facilitación de la Mesa de Diálogo Indígena: el PNUD ha apoyado esta iniciativa que ha generado avances concretos en temas fundamentales para los derechos indígenas, como protección de los territorios indígenas y planes locales de desarrollo. Uno de los aspectos importantes fue el acuerdo de inclusión de necesidades indígenas en la planificación y el presupuesto nacional; así como la delimitación de las tierras que se empezó a realizar a través del Registro Inmobiliario del Registro Nacional. Permitió constituir mesas territoriales y la programación de 28 talleres en los territorios para la planificación de acciones y propuestas de desarrollo para los pueblos indígenas en el corto, mediano y largo plazo. (2014-2016).
- Se terminó de consolidar un proceso de diálogo con los 24 territorios indígenas del país y se cuenta con un documento de posicionamiento de los pueblos sobre un posible protocolo de consulta. A raíz de este proceso, el gobierno inició una estrategia para la formulación nacional del protocolo (2015).
- Se trabajó el tema de migrantes temporales de la etnia Ngãbe-Buglé, personas indígenas, mujeres y jóvenes. Se enfocó en la mejora del acceso a servicios educativos, empleo, mejora de trámites migratorios, y servicios de salud; así como a la generación de espacios de diálogo democrático.

### Mujeres

- Sello de Igualdad de Género: Iniciativa dirigida a cerrar brechas económicas sociales y culturales. Se gesta entre el 2014-2016
- Proyectos del PPD : dirigidos a grupos de mujeres y proyecto en los que se pide un porcentaje de mujeres. 2013 -2017
- Iniciativas articuladas con la Unidad de Género de la Asamblea Legislativa, partidos políticos y TSE para superar las brechas de participación política de las mujeres.
- Manual Participación de las Mujeres en los Partidos Políticos. PNUD. Ha faltado divulgación y puesta en práctica.
- Iniciativas de recopilación de datos y planificación nacional y local: se prioriza como principio de investigación, la información desagregada por sexo y la elaboración de propuestas que reduzcan brechas a nivel local y nacional, en Índice de Desarrollo Humano Cantonal y en los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local (2013-2016)
- Iniciativas de construcción de políticas públicas: se considera a las mujeres como participantes activas y con intereses diferenciados en temas de protocolos, políticas públicas como biodiversidad, gestión comunitaria de los servicios de agua, en el fortalecimiento de instituciones de derechos humanos del país, población con discapacidad. Estrategia Nacional de Biodiversidad (incorpora género). Política de Organización y Fortalecimiento de la Gestión Comunitaria de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento. Protocolo Institucional para formación e inserción laboral de población con discapacidad.

### OTRO EFECTO DEL ÁREA DE DESARROLLO HUMANO, IGUALDAD Y EQUIDAD: EVIDENCIA DE INICIATIVAS PARA LA SENSIBILIZACIÓN A LA POBLACIÓN Y AUTORIDADES PÚBLICAS

- Informe Nacional Anual sobre Desarrollo Humano: es una de las publicaciones más importantes del PNUD y que generan mayor nivel de influencia sobre la opinión pública.

- Atlas Anual del Desarrollo Humano Cantonal: esta publicación permite una mayor claridad sobre las diferencias geopolíticas del desarrollo del país.
- Infográficos: materiales gráficos sobre información relevante de difusión, entre ellos: Ganadería Bovina en Costa Rica, Emisiones de GEI, Estrategia de desarrollo ganadero bajo en carbono y NAMA Ganadería Bovina, Encuesta Ambiente y Cambio Climático, Emprendiendo para una Vida sin Violencia, Mesa Nacional de Diálogo Transporte y Combustible, Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2016, Energía en Costa Rica, Gases de Efecto Invernadero, Afrodescendientes, Ambiente y Desarrollo, Cerremos Brechas para Lograr la Igualdad, Empleo Inclusión y Derechos en Costa Rica, Equidad de Inclusión: Prioridades para Costa Rica, 8 de marzo 2015 Día Internacional de la Mujer, Pueblos Indígenas de Costa Rica, Mejorar la Convivencias: Claves, Convivencia: una Ruta hacia la Inclusión, Convivencia y Democracia, Convivencia y Discriminación, Convivencia y Familia, Convivencia y Urbanismo, Convivencia y Solidaridad.
- Publicaciones realizadas: Atlas de Desarrollo Humano. Informe Nacional de Desarrollo Humano. Encuesta de Percepciones de Desigualdad. “Aprendiendo a vivir juntos: Convivencia y desarrollo humano en Costa Rica”. Módulo de victimización 2014 de la ENAHO. Plan de inserción laboral para personas con discapacidad. Protocolo de Coordinación Interinstitucional para la Formación e Inserción Laboral de la Población con Discapacidad en Costa Rica. Situación socioeconómica de la población afrodescendiente de Costa Rica. Costa Rica: Impactos y lecciones de la crisis internacional 2008 – 2009. Reducir la pobreza en Costa Rica es posible, propuestas para la acción. La Equidad en Costa Rica: Incidencia de la Política Social y la Política Fiscal. III informe país de los ODM 2015. Construyendo una agenda de Desarrollo para Costa Rica. Encuesta de Ambiente y Cambio Climático 2014. Como Gato Panza Arriba: Historia de Vida de Personas en Condición de Pobreza.
- Campañas de comunicación en redes sociales y otras acciones: han logrado crear conciencia en la ciudadanía y visibilizar los derechos humanos de poblaciones discriminadas: LGTBI, afrodescendientes, personas de la tercera edad, personas con discapacidad y pueblos indígenas (2015).
- Se logró tener reportaje especial en Canal 7, así como más de 5 planas del diario La Nación (exposición en medios valorado en más de \$300.000, sobre el impacto del cambio climático en el país, basados en materiales producidos por PNUD, logrando un importante impacto en la opinión pública y un posicionamiento del PNUD como referente en este tema. Los materiales de PNUD también fueron divulgados a nivel mundial por UNFCCC (2014).
- Cursos de capacitación en temas de creatividad, comunicación asertiva y uso de programas de diseño para el personal del Ministerio de Hacienda y de CONAVI (2015)

### **EFFECTO 3: EVIDENCIA SOBRE INICIATIVAS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL CON ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS**

- Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local: durante el período estudiado se realizaron 14 Planes Locales Cantonales con componentes de Gestión del Riesgo (2013-2015).

### **EFFECTO 4: EVIDENCIAS DE INICIATIVAS PARA LA MEJORA DE CAPACIDADES NACIONAL CON RESPECTO A LA GESTIÓN AMBIENTAL RESPONSABLE Y SOSTENIBLE**

- Proceso de elaboración de la Política Nacional de Energía: que deberá ser una política pública desarrollada con una metodología participativa, pues los insumos para su diseño son producto de las 9 mesas de diálogo llevadas a cabo entre octubre y diciembre de 2014. El PNUD además de aportar su expertise metodológico para desarrollar este tipo de consultas, colaboró con la sistematización de las diferentes mesas de diálogo, y con el diseño de la estrategia de comunicación para el Diálogo (2014).

Este proceso también resultó en la creación del Plan Nacional de Energía: en el que el PNUD medió para poder concluir la formulación y lanzamiento del plan a largo plazo (2015-2030), lo que se realizó en estrecha colaboración con el Viceministerio de Energía (2015).

- Estrategia Nacional de Biodiversidad: asistencia técnica para la generación de propuestas concretas de reformas y ajustes a la gestión ambiental. Este proceso contó con una alta participación (alrededor de 1,000 personas en la Política y 1,022 para la ENB2, en particular de pueblos indígenas (41% participación en el proceso de la ENB2). (2015-2016).
- Plan de Acción de la Estrategia Nacional de Biodiversidad: se identificaron más de 100 millones USD de programas y proyectos que contribuyen a la implementación del -Portafolio de Proyectos y se están desarrollando 18 perfiles de programas nuevos con su respectivo plan para la movilización de recursos. (2015-2016).
- Marco habilitador para mitigar amenazas a la diversidad, en la actualidad se cuenta con Planes de Protección y Control para 11 humedales así como un Protocolo para atender la amenaza específica de las especies exóticas invasoras (2015).
- Fortalecimiento de las capacidades del Sistema Nacional de Áreas de Conservación para la sostenibilidad financiera de áreas marinas protegidas ha mejorado gracias al desarrollo de una guía para la formulación de planes de negocios específicos para cada área, y se reforzaron los modelos de gobernanza de recursos marino costeros mediante mesas de diálogo multisectorial (2015).
- Apoyo en la elaboración una propuesta para incorporar 20.000 hectáreas de humedales al esquema de protección (2015).
- Programa de Pequeñas Donaciones, en general se trata de pequeños proyectos pero también hubo proyectos de mayor impacto estratégicos, de hasta \$150.000, en temas como sistemas silvopastoriles, brigadas de bomberos voluntarios, agricultura orgánica y corredores biológicos. En el 2016 se tiene previsto apoyar 11 proyectos nuevos. Entre el 2011 – 2015 las mujeres como beneficiarias directas fueron un total del 6.244, hombres 8.255, y de estos, 3.207 son indígenas. En total se desarrollaron 11 proyectos con organizaciones de mujeres (Asociación Mujeres Mariposas del Golfo, ASOMOBI, ACOMUITA, ASOMOAS, Asociación AVANCEMOS, Asociación Eco turística Damas de Chira, ADATA, Asociación Ambientalista de Mujeres de Santa Rosa -ASAMUSAR, Asociación Femenina de Aguas Calientes-ASOFAC, Asociación de Mujeres Artesanas de la Isla de Chira y la Asociación de Mujeres de Ecogamalotillo. (Declaraciones PPD, 2016)
- Ejemplos de proyectos que articulan ambiente y género: Asociación de mujeres organizadas y agroproductivas de Sábalo –Asomoas. Se trata de una comunidad que está localizada en la zona de amortiguamiento del Parque Internacional La Amistad (PILA). La Asociación de Mujeres Organizadas y Agro-Productivas de Sábalo (ASOMOAS) se constituyó con el propósito de apoyar el desarrollo en la comunidad en una manera sostenible y con consciencia ambiental. ASOMOAS está conformada por 8 mujeres. El objetivo principal del proyecto que ejecutan con el PPD es disminuir la contaminación ambiental y la liberación de gases de efecto invernadero generados por las actividades relacionadas con cultivos y ganadería porcina tradicionales de los pobladores de Sábalo. Asociación comunitaria de mujeres indígenas de Talamanca. ACOMUITA es una organización constituida por 75 mujeres de las comunidades bribri y cabécares de Talamanca, en su mayoría jefas de hogar. El propósito de la organización es recuperar el protagonismo y rol activo de las mujeres en la economía y la política locales, donde participan como productoras de cacao, banano y plátano, y con emprendimientos de turismo rural comunitario. El propósito de la iniciativa es el fortalecimiento de un programa de etnoturismo que permite mostrar la relación entre las mujeres indígenas y el tsirú (cacao), el producto autóctono más importante para los pueblos bribri y cabécar, e ir avanzando hacia el empoderamiento económico y social. Asociación de Mujeres Organizadas de Biolley. Están ubicadas en el cantón de Buenos Aires,

Puntarenas. Uno de las empresas que actualmente maneja ASOMOBI, es el turismo rural comunitario, que poco a poco fue ganando espacio en la comunidad, hasta convertirse en un eje importante del desarrollo económico de la misma. Esto ha sido posible lograrlo a través de la Posada Rural Cerro Biolley.

#### **EFFECTO 5: AVANCES HACIA UNA ECONOMÍA BAJA EN CARBONO Y DISMINUIDA LA VULNERABILIDAD AL CAMBIO CLIMÁTICO**

- Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático, dirigido a aumentar la resiliencia de sistemas humanos ecosistemas en el marco de un proceso gradual de adaptación (2015).
- Acciones Nacionales Apropriadas de Mitigación (NAMAs) en ganadería (2013-2014).
- Protocolo de Practicas de Negocio Responsables con el sector cafetalero, entre el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) y la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED), enfatizando en: sostenibilidad ambiental, prácticas laborales y desarrollo social; con el fin de regular la relación entre productores y recolectores de café (2015).

#### **EFFECTO 6: INICIATIVA DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA AGENDA POLÍTICA DE COMPROMISO E INCIDENCIA CONCERTADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DESARROLLO SOSTENIBLE**

Tomando en cuenta la importancia estratégica de la implementación de los ODS, el PNUD ha facilitado un espacio para que las organizaciones de la sociedad civil participen activamente en la construcción conjunta de una agenda de incidencia política para la implementación y seguimiento de este compromiso país que también aporta a nivel mundial. La iniciativa se ha propuesto lo siguiente:

- Profundizar en el debate sobre los ODS y compromisos internacionales suscritos por el estado costarricense, como marco de referencia para el trabajo de la sociedad civil e incidencia conjunta.
- Propiciar mesas de trabajo en función de los ODS agrupados para identificar prioridades, compromisos de cada OSC y estrategias conjuntas de incidencia.
- Participar en el Pacto Social para implementación de los ODS.
- Monitorear acuerdos suscritos.

Se inició con un mapeo de organizaciones de sociedad civil que sean representativas de diversos grupos tales como: mujeres, niñez, jóvenes, personas con discapacidad, indígenas, afrodescendientes, LGTBI, adultos mayores, temáticas ambientalistas, y con representatividad entre lo urbano y lo rural. Luego se conformaron mesas de trabajo en 4 áreas temáticas distribuidas de la siguiente manera según consulta a participantes: 1) Estructural, 2) Fortalecimiento institucional, 3) Ambiente y 4). Derechos económicos, sociales y culturales. Se pretende llegar a la conformación de un Pacto para la incidencia y colaboración conjunta entre los actores involucrados (MIDEPLAN-Gobierno, Sector Privado y OSC).

*Esta iniciativa es facilitada técnicamente por el PNUD y promovida por la Oficina de Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica.*

#### **OTROS EFECTOS DEL ÁREA DE GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y CONVIVENCIA SOCIAL: EVIDENCIA DE INICIATIVAS PARA EL APOYO A LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL PARA LA GOBERNANZA**

- Con el MEP: esfuerzo para la inserción escolar de estos niños con un apoyo interagencial de parte del SNU (2014).
- Con CONAVI: Proyecto Asistencia Técnica y Aumento de Capacidades Institucionales en Estudios Previos, Diseño Constructivos y Contratación de Obras Viales, para la realización de rotondas de circulación vial en la capital.

- Con el MCJ: Proyecto Sistema de Registros Administrativos de Gestión Cultural, con indicadores estadísticos que dan cuenta de la labor que se realiza a nivel institucional.
- Con INAMU: Proyecto Fortalecimiento de las Condiciones Laborales en las Organizaciones Públicas y Privadas mediante la Inclusión de la Igualdad de Género, para la puesta en marcha del sello de equidad e igualdad de género.
- Con el AyA: Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de Asociaciones de Acueductos Rurales (ASADAS) para enfrentar riesgos del cambio climático en comunidades con estrés hídrico en el norte de Costa Rica.
- Con MINAE: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Institucionales de la Dirección del Agua del Ministerio de Ambiente y Energía, para el control y monitoreo de acuíferos y la gestión integrada de los recursos hídricos a nivel nacional.

## **ANEXO 5: MAPEO DE BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LAS RECOMENDACIONES**

### **1. ATLAS DE DESARROLLO HUMANO CANTONAL**

Desde el año 2007 el PNUD, con el apoyo de otros aliados en análisis estadístico, como la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, brinda al país datos de indicadores de desarrollo humano por medio del Atlas del Desarrollo Humano Cantonal.

Como resultado del proceso se han publicado dos ediciones del Atlas (2007 y 2011) y anualmente, desde el año 2007 se hace la actualización de los datos en la página web del Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica. El PNUD ha venido mejorando la plataforma base de la página e innovando en la presentación de los datos de una forma visual más amplia, y promoviendo el acceso de más ciudadanos a esta información, para la toma de decisiones.

El Atlas de Desarrollo Humano Cantonal da seguimiento a los índices con los que el PNUD ha trabajado internacionalmente, los aplica a la realidad costarricense desagregándolos en el ámbito cantonal, para lograr medir el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que contempla indicadores en salud, bienestar económico, desigualdades económicas y de género.

El Atlas se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones, sobre todo, a nivel de las alcaldías, consejos municipales y consejos de distrito para actualizar los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local.

### **2. INVESTIGACIONES E INFORMACIÓN PARA EL COMBATE A LA POBREZA**

El PNUD han venido insistiendo en la necesidad de que la información es necesaria para la toma de decisiones en materia de desarrollo y combate a la pobreza. La publicación PNUD (2014) "Reducir la Pobreza en Costa Rica es posible: propuestas para la acción", logró demostrar a través de las micro simulaciones como método de investigación, que las opciones de empleo e ingreso digno son fundamentales para reducir la pobreza. Sumado a lo anterior el acceso a la educación y a la salud.

En Costa Rica los niveles de cobertura del sistema público de salud y de pensiones todavía no logran incluir a la totalidad de la población, dejando por fuera a algunos grupos especialmente pobres, vulnerables o excluidos: los campesinos, los trabajadores informales, los inmigrantes.

Las mujeres siguen dependiendo del aseguramiento de los hombres, y para ellas el disfrute de una pensión contributiva depende de la situación de estos últimos. Si bien hay varios programas de protección social dirigidos a atender diferentes situaciones de vulnerabilidad, la pobreza y la exclusión, estos no están debidamente articulados, algunos son muy pequeños y en muchos hay problemas de ejecución (selección de beneficiarios, etc.). El gasto corriente del país se financia, al menos en parte, por medio de un ingreso corriente conformado por la recaudación tributaria, las transferencias de otras instituciones y aportes externos que recibe el gobierno.

Como parte del análisis para la toma de decisiones en pobreza, se han venido utilizando la metodología de micro simulaciones, que se utiliza para generar escenarios base de referencia y varias simulaciones a partir de él, iniciando en un año base y terminando en uno futuro. Los resultados de las simulaciones efectuadas en

diferentes estudios que ha apoyado el PNUD, han sido de utilidad para recomendar algunas políticas públicas de protección social.; y aunque la coyuntura actual no permite pensar en aumentos de impuestos en el corto plazo, aunque deberían seguir aunándose esfuerzos para incrementar y hacer más efectiva la recaudación tributaria, en el mediano plazo será necesario implementar la reforma fiscal pendiente, para financiar objetivos de desarrollo humano, así como fortalecer y ampliar el sistema de protección social.

Para el PNUD es claro que el avance hacia un crecimiento inclusivo requiere de un análisis contundente de las brechas, causas y fuentes que originan y perpetúan las disparidades y las brechas de pobreza y exclusión. En el marco de esta inquietud el PNUD establece una alianza con el CEQ para llevar a cabo un estudio sobre el “Compromiso con la Equidad Fiscal en América Latina y el Caribe”, enfocado en el diagnóstico del desempeño de las políticas fiscales y sociales, así como en las variables del mercado laboral. Además de este estudio, el PNUD ha seguido apostando a la investigación y aporte de datos con alianzas importantes con el INEC y un grupo especializado de investigadores y centros de gran reconocimiento a nivel latinoamericano y mundial.

### **3. CAMPAÑA PARA MOSTRAR LOS EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN COSTA RICA**

Se trató de una campaña con fotos alteradas digitalmente para ilustrar los posibles efectos del cambio climático en Costa Rica en el 2080, acompañado de figuras icónicas a nivel nacional y diversos infográficos con datos relevantes. Según reporta el PNUD se modificaron 10 fotografías de lugares significativos a nivel nacional (Paseo de los Turistas en Puntarenas, Volcán Arenal, canales de riego en Guanacaste, el Parque Nacional Santa Rosa, entre otros). Los escenarios previstos al 2080 los elaboró el Instituto Meteorológico Nacional. Medios muy reconocidos a nivel nacional como canal 7 y el periódico La Nación los publicaron, logrando un importante impacto en la opinión pública y un posicionamiento del PNUD como referente en el tema.

Se aúna al tema de cambio climático una encuestas realizada en colaboración con la Universidad de Costa Rica donde revela que la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar más por viene y servicios sostenibles, expresando una clara preferencia por la energía limpia sobre los combustibles fósiles.

### **4. MESA DE DIÁLOGO CON PUEBLOS INDÍGENAS DE LA ZONA SUR DEL PAÍS**

Esta Mesa de Diálogo surge como respuesta a los conflictos territoriales en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas, asociados al desarrollo del proyecto hidroeléctrico de Diquís, así como la exclusión social que han vivido estas poblaciones en el país por muchas décadas atrás. Durante el periodo 2013 – 2014, el PNUD impulsó una Mesa de Diálogo donde participaron diferentes actores: Gobierno de Costa Rica, Representantes PNUD y de otras agencias del SNU, Defensoría de los Habitantes y personas líderes indígenas de la zona sur del país.

Se llegaron a acuerdos concretos, a los cuales se les dio seguimiento y se avanzó en reivindicaciones de mucho interés para los pueblos indígenas de Costa Rica. Los temas que incluyó la negociación fueron: a) Políticas Públicas y Planificación; b) Gobernabilidad Territorial; c) Ley de autonomía indígena; d) Seguridad territorial; y d) Derecho de Consulta.

Entre los logros más importantes obtenidos, se destacan los siguientes: en el tema de políticas públicas se capacitó a las mismas comunidades indígenas para elaborar sus planteamientos y presentarlos a las instituciones del Estado con competencia en las mismas. Además, se logró que se publicara el Plan Nacional de Desarrollo de los Territorios Indígenas de los cantones de Buenos Aires y Pérez Zeledón, elaborado por MIDEPLAN. Además, se avanzó en el proceso de delimitación, saneamiento y amojonamiento de pueblos indígenas como Salitre, Rey Curré, Cabagra, Térraba, Boruca, China Kicha y Ujarrás; para ello se involucró a la Unidad Ejecutora del Programa de Regularización de Catastro, el Despacho de Bienestar Social y Familia.

También hubo avances en la revisión del proyecto de Ley No.14352 sobre Ley de Autonomía Indígena, así como la constitución de una Comisión de Gobernabilidad con representantes indígenas y de la Dirección Nacional de Desarrollo Comunitario (DINADECO) para mejorar la coordinación en temas de organización y desarrollo territorial.

En cuanto al tema de derecho de consulta, el PNUD y otras agencias del Sistema realizaron diferentes actividades dirigidas a capacitar y promover el tema del derecho a la consulta. Esta iniciativa fue reconocida por el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, quien reconoció el esfuerzo de Costa Rica para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones indígenas. Se demostró que los procesos constructivos de diálogo son una alternativa para asegurar los derechos de las poblaciones más excluidas y en situaciones de vulnerabilidad.

## **5. PLATAFORMA NACIONAL DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN RESPONSABLE DE LA PIÑA EN COSTA RICA**

Esta Plataforma reúne a más de 50 organizaciones, empresas e instituciones interesadas en el tema. Con el apoyo del PNUD, Costa Rica cuenta por primera vez con un Plan de Acción 2013 – 2017 que reúne estrategias, acciones y compromisos que promueven alianzas para una producción responsable de este cultivo.

Entre sus líneas estratégicas se destacan las siguientes: a) : Adoptar las mejores prácticas en el uso y la conservación de suelos, b) Adoptar mejores prácticas en el uso de agroquímicos, c) Promocionar el manejo integrado de plagas y el uso eco-eficiente de insumos, d) Promover un espacio de diálogo, transparencia y rendición de cuentas sobre acciones continuas para mejorar el desempeño ambiental y social de la producción de piña en el país, e) Promocionar medidas para la adaptación al cambio climático, f) Incentivar la adopción de buenas prácticas agrícolas; g) Creación de un grupo de trabajo sobre diferenciación de la piña en mercados nacionales e internacionales; y h) Promover en el país el cultivo de la piña orgánica, entre otras.

Vale señalar que según la Cámara Nacional de Productores de la Piña, esta actividad genera aproximadamente 27,000 empleos directos y más de 100,000 indirectos a nivel país. La iniciativa ha permitido mayores oportunidades para las mujeres en cuanto a remuneraciones más justas, trabajo en ambientes más sanos donde la producción de piña no contamine las fuentes de agua, ni causen daño a las comunidades, sino que los beneficios lleguen a más personas. Esta buena práctica ha sido impulsada en otros países como Ghana, República Dominicana, Etiopía e Indonesia.

## **6. PLAN NACIONAL DE INSERCIÓN LABORAL PARA LA POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD EN COSTA RICA**

El PNUD apoyó en el período 2011 – 2015, el desarrollo de este Plan Nacional, el cual fue publicado en el 2012 y respondió a la necesidad de mejorar las condiciones de empleo de la población con discapacidad, tema que fue priorizado en el Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. Esta iniciativa se desarrolló por medio de la Comisión Técnica Interinstitucional de Empleabilidad para Personas con Discapacidad, liderada y coordinada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), para atender la problemática en materia de empleo para la población con discapacidad, mediante una alianza de trabajo interagencial entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con la participación de la OIT y la OPS, así como organizaciones de la sociedad civil, academia y sector privado.

El Plan Nacional aborda temas claves como el acceso a mayores oportunidades de formación para las personas con discapacidad, la intermediación para la inclusión laboral que propone la aceleración de acciones a través de la creación de una red de intermediadores laborales que sirva como espacio de intercambio de buenas prácticas y de articulación de los servicios de intermediación.

También hace énfasis en el desarrollo de emprendimientos, que se dirigen a la gestión de servicios de asesoría técnica, capacitación y créditos que sean accesibles a la población con discapacidad y que promuevan sus capacidades emprendedores y de administración de emprendimientos. Así mismo, se involucra a los empleadores inclusivos a través de campañas de concientización e información para impactar entre 130 y 180 empleadores. Desde el tema de gobernanza, a través del Plan se procura atender dos importantes cuellos de botella, la falta de coordinación interinstitucional y el seguimiento a la ejecución, estableciendo no solo una coordinación y dirección general del plan, sino comisiones coordinadoras en cada uno de los ejes; así como una unidad de monitoreo y seguimiento.

Entre los resultados más contundentes se destaca la inserción de más de 550 personas con discapacidad al mercado laboral, la consolidación de una Red de Empresas Inclusivas, la mejora del perfil de empleabilidad de más de 1,550 jóvenes, gracias a la implementación de un Protocolo de Coordinación Interinstitucional para atender las necesidades de formación básica y la inserción laboral.

## **7. CAMPAÑA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN: ANÍMATE A CONOCERME**

El PNUD y el SNU han tenido muy presente el trabajo por la equidad, la lucha contra los prejuicios y la discriminación, sobre todo en poblaciones afrodescendientes, pueblos indígenas, población LGBTI, mujeres, población migrante y personas con discapacidad.

Se trata de una serie de videos en los que a algunas personas se les mostraba la imagen de alguien a quien se le describía por sus rasgos, edad o preferencias. Después se ponía a la persona a dialogar con la persona del video a fin de desmitificar sus creencias. Los resultados que se obtuvieron en este ejercicio fueron impactantes, llegó a un millón de personas en el 2015. La campaña pretendió derribar mitos y avanzar de manera sostenida hacia una sociedad más digna, plena y libre para todos sus habitantes. La campaña se realizó en el marco de la celebración del Día de los Derechos Humanos.

## 8. SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO

Con el propósito de contribuir al cierre de brechas en el empleo y empoderar económicamente a las mujeres, el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) ha venido trabajando en una herramienta que se denomina "Sello de Igualdad de Género". El INAMU, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en conjunto con el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), se han dado a la tarea de construir el instrumental normativo y técnico que permite la implementación de la Norma de Sistemas de Gestión para la Igualdad de Género (INTE 38-01-01)

Se trata de una herramienta que contribuye a la eliminación de brechas entre hombres y mujeres, aumentando su productividad y valor agregado como elemento diferenciador.

El Sello de Igualdad de Género busca establecer un modelo de igualdad de género con calidad en las empresas y organizaciones del país que incremente la competitividad y promueva acciones y políticas a nivel público y privado para eliminar brechas de género e incrementar la participación y las oportunidades laborales equitativas entre mujeres y hombres. Hasta el momento empresas y organizaciones públicas, en total 29, han firmado sus compromisos y su interés de integración al Sistema de Igualdad del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU).

Fuente: <http://www.inamu.go.cr/sello-de-equidadm>

## 9. NAMA GANADERÍA

Costa Rica ha avanzado en acciones y mecanismos para la implementación de la Estrategia Nacional de Ganadería Baja en Carbono (ENGBC). Uno de estos mecanismos es la NAMA Ganadera producto de la concertación público privada para transformar la ganadería bovina hacia la eco-competitividad, promoviendo el uso de prácticas, tecnologías y medidas dirigidas al desarrollo de una ganadería rentable, productiva y socialmente sostenible.

Si bien la ganadería es una actividad ampliamente difundida en el país y que ofrece oportunidades en el medio rural, a la vez es responsable del 23% de las emisiones brutas de gases de efecto invernadero del país. Lo anterior significa que es en las mismas fincas ganaderas donde se podría, con medidas adecuadas, tener la mayor capacidad de secuestro de carbono. Estas consideraciones hacen que la ganadería sea una actividad que puede abordarse desde un enfoque holístico donde el pilar climático es esencial.

Actualmente se han observado avances a nivel de fincas, lo que se hace evidente a través del Censo Agropecuario 2014, en donde ha avanzado la cobertura boscosa en fincas ganaderas y el progreso en el uso de pastos mejorados (53.3% del área total de pastos).

Según datos del MINAE –IMN a partir del Inventario Nacional de Gases Efecto Invernadero, se estima que por su alto potencia de fijación de carbono, la ganadería aportará al 2030 un fijación de aproximadamente 4 millones de toneladas métricas. Además, se está reportando mayor productividad en la actividad ganadera lo que impacta los ingresos y calidad de vida de las familias en las zonas rurales del país.

## 10. NAMA URBANO – MOVILIDAD

Con el apoyo del PNUD y BID-GEF se han logrado actualizar los estudios de sectorización y modernización del sistema de transporte público, tratando de llevar una propuesta en dos áreas piloto: Desamparados y Pavas-Curridabat. Así mismo, la mejora de la plataforma digital con información de las rutas y recorridos de los buses y horarios. Se está apostando a la movilidad sostenible, cuya propuesta es innovadora y su paradigma está basado en ciudades para las personas y no para los vehículos. Esto implica que se está trabajando en un Plan de Movilidad Urbano Sostenible. Se incluye una agenda de trabajo concreto con las municipalidades del Gran Área Metropolitana, avanzado en un Plan Maestro en donde se identifiquen las principales ciclovías que conecten con estaciones de buses y trenes, corredores biológicos, áreas peatonales y proyectos de renovación urbana.

## 11. ESTRATEGIA NACIONAL DE BIODIVERSIDAD

Con el apoyo del PNUD, y con diferentes actores involucrados, al inicio de este año 2016 se presentó la Estrategia Nacional de Biodiversidad 2016 - 2025. Dicha estrategia se elaboró de forma participativa e inclusiva. Participó el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y la Comisión Nacional de Gestión de la Biodiversidad (CONAGEBIO); así como el .Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud, Ministerio de Planificación, Ministerio de Hacienda, Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, Instituto de Acueductos y Alcantarillados, Instituto Costarricense de Turismo, así como el sector forestal, la sociedad civil, pueblos indígenas, campesinos y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada. Vale señalar que la estrategia se implementará sobre un modelo de coordinación interinstitucional e intersectorial.

Se trata de la Estrategia Nacional de Biodiversidad 2016 - 2025, documento que establece las prioridades de Rica en esta materia, priorizando conservación, uso sostenible y distribución de los beneficios de la biodiversidad. Contiene aproximadamente 97 metas nacionales, agrupadas en 7 temas estratégicos.

Con el propósito de garantizar su implementación, el PNUD a través del Programa Finanzas para la Biodiversidad, BIOFIN, se está previendo invertir en ello. Además, se amplía la búsqueda de recursos adicionales para que los presupuestos de las instancias responsables puedan lograr la puesta en práctica de las acciones y metas contempladas.

## 12. PROHIBICIÓN DE LA IMPORTACIÓN DE BROMURO DE METILO EN COSTA RICA

En diciembre del 2013 la Organización Mundial del Comercio (OMC) emite un comunicado haciendo saber que en Costa Rica se prohíbe la importación de Bromuro de Metilo. Esta medida se toma también como parte de los compromisos con el Protocolo de Montreal (Costa Rica es signataria de este Protocolo), el PNUD contribuyó mediante el desarrollo de un proyectos para genera alternativas orgánicas para substituir a esta sustancia química utilizada para desinfectar los suelos y eliminar malezas y plagas en preparación para cultivos de sandía, fresas, flores, tabaco y melón.

Además, el bromuro de metilo es considerado uno de los destructores más importantes de la capa de ozono. El haberlo prohibido incentiva a los y las agricultoras para la utilización de otras soluciones en la agricultura, como es la implementación de microorganismos y controles biológicos, para combatir las enfermedades de

las plantas en diversos cultivos con control de malezas y plagas de forma orgánica. Desde ese momento el país trabaja por eliminar gradualmente los HFC, los cuales contribuyen con el calentamiento global y, por tanto, con el cambio climático.

### 13. DESTRUCCIÓN Y MANEJO INTEGRAL DE PCBS

En Costa Rica, el Proyecto Manejo Integral de PCB es ejecutado por el MINAE, con el apoyo financiero del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés) y el PNUD como agencia implementadora.

Los contaminantes orgánicos persistentes (COP) son sustancias químicas que tienen propiedades tóxicas. A nivel mundial, estas sustancias se regulan a través del Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes. Estas sustancias producen efectos adversos en la salud humana y el ambiente, tales como carcinogenicidad, alteración genética, cambios en el sistema inmunológico, así como la pérdida de diversidad biológica.

Desde el Proyecto “Manejo Integral de PCB en Costa Rica” se elaboró una Guía Técnica que pretende brindar lineamientos sobre mejores prácticas de la gestión de PCB en aspectos como: levantamiento de inventario, mantenimiento, almacenamiento temporal, tratamiento y disposición final, así como aspectos de seguridad ocupacional y atención de emergencias. Está dirigida a personas que realicen alguna actividad dentro del ciclo de vida de los equipos con aceite dieléctrico, en particular los transformadores y capacitores, que estén contaminados o que están potencialmente contaminados con PCB con el fin de minimizar los impactos a la salud y el ambiente de estas sustancias.

### 14. PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES DEL FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL (PPD GEF/PNUD)

El PPD en Costa Rica inició sus operaciones en el año 1994 y ha priorizado su accionar en comunidades vulnerables y en situación de pobreza, las cuales también aportan sus capacidades humanas, conocimientos y esfuerzos en la implementación de iniciativas de desarrollo sostenible. Estos proyectos se enmarcan en temas claves para el desarrollo sostenible y mejoramiento de calidad de vida, como lo son: 1) medios de vida sostenibles en territorios indígenas, 2) producción sostenible; 3) establecimiento y consolidación de corredores biológicos; 4) gestión de recurso hídrico; 5) promoción de tecnologías de producción de energía renovable y eficiencia energética; 6) manejo del fuego, y 7) turismo rural comunitario. Uno de sus principales éxitos ha sido la promoción de redes de trabajo entre los socios actuales y socios históricos del Programa entre ellos, y con otras organizaciones de la sociedad civil. Esto con la idea de avanzar hacia la sostenibilidad de los procesos y promover el desarrollo de capacidades para promover cambios a nivel organizacional, institucional y también cambios en la normativa y legislación, es decir, esfuerzos de incidencia e impacto de abajo hacia arriba y viceversa.

Su accionar y gestión operativa se caracteriza por la participación inclusiva de diferentes sectores y actores para la toma de decisiones a nivel análisis y aprobación de propuesta, y desde los planes y políticas operacionales del programa a nivel país. Participan tanto instituciones estatales como no gubernamentales, y representación del PNUD. Desde estos actores se busca establecer mecanismos de confianza y

colaboración, así como la generación de ideas y lineamientos que beneficien estas iniciativas de promoción de la justicia y calidad de vida para un desarrollo más justo y equitativo.

El PPD ha logrado importantes resultados, y evaluaciones positivas de su accionar, sobre todo por haber contribuido a capitalizar experiencias para el desarrollo nacional e involucrar a comunidades indígenas, poblaciones rurales, mujeres en la conservación y desarrollo sostenible. También por sus aportes a emprendimientos con enfoque de sostenibilidad ambiental, ecoturismo y agroindustria que amplían las posibilidades económicas y desarrollo humano. Entre los proyectos que destacan por su impacto actualmente, se pueden citar: 1) Conservación del recurso hídrico mediante la implementación de reservorios de agua de escorrentía en la producción agropecuaria en la parte media alta de la cuenca del Río Jesús María; 2) Control de Pez León y Conservación de la vida marina en el Caribe Sur Costarricense; 3) Gestión socio-ambiental en las comunidades de Palmares para la conservación del Recurso Hídrico y la sostenibilidad de procesos de conectividad.

#### **15. PLAN DE DESARROLLO HUMANO LOCAL (EJEMPLO DEL CANTÓN DE SANTA CRUZ, GUANACASTE)**

Una de las principales características del proceso de elaboración de los planes de desarrollo humano local, fue su nivel de participación ciudadana y empoderamiento de la población involucrada. Estos procesos participativos no solo se fomentaron en el proceso de elaboración, sino también se realizaron encuentros cantonales para su validación.

También resultó de gran valor enmarcar estos procesos desde los principios de participación ciudadana y empoderamiento; distribución de la riqueza equitativa; igualdad de oportunidades; mejoramiento de calidad de vida; sostenibilidad económica, política, institucional, ambiental; acceso al conocimiento y al aprendizaje; apertura al cambio, así como capacidad y eficiencia institucional.

El punto de partida que lo constituye el diagnóstico, también fue un paso importante ya que se recopiló información precisa del cantón, que fue la base para la identificación de las líneas estratégicas de acción hacia las políticas cantonales, enfocadas precisamente hacia un desarrollo humano local que implica 1) Desarrollo económico sostenible, promoción y apoyo a las medianas empresas; fortalecimiento de capacidades humanas, técnicas y profesionales; 2) Desarrollo social, donde se privilegia la organización de la población para una adecuada integración y coordinación interinstitucional; 3) Área de Gestión Ambiental, que incorpora gestión del riesgo en los procesos de planificación del usos del suelo, la protección ambiental y crecimiento urbano; no menos importante el área de 4) Seguridad Humana, Ciudadana y Socioambiental; y 5) Educación, desde estrategias de inclusión, permanencia y promoción de niños y jóvenes en el sistema escolar; 6) Cultura; 7)Infraestructura y servicios públicos, priorizando aquellas desde la inclusión y accesibilidad.

Paralelo a todo el proceso, se realizó un trabajo participativo de incorporación de elementos de gestión del riesgo de desastres al PCDHL, con el propósito de plantear e implementar medidas de prevención adecuadas.

## 16. EL PARQUE LA LIBERTAD

El Parque La Libertad, fue creado en el año 2007 por el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) como respuesta a la necesidad de generar espacios positivos, de acceso a la cultura, a la tecnología y a la sana recreación, que presentan las comunidades en riesgo social ubicadas en la zona sur de la Gran Área Metropolitana (GAM), San José, Costa Rica. Es administrado por la Fundación Parque Metropolitano La libertad, cuya misión es promover el Parque La Libertad como un proyecto de inclusión social y un espacio de integración cultural que, por medio de las acciones que impulse, contribuya a la recuperación de tradiciones, a la producción de manifestaciones artísticas que beneficien el desarrollo individual y comunal, y su sostenibilidad, así como al desarrollo económico y social de las comunidades aledañas. Los cuatro ejes principales del Parque La Libertad son:

Eje artístico, que abre espacios de acceso a la cultura en diversas manifestaciones y pretende aumentar la participación de las comunidades en la vida cultural del país.

Eje ambiental, con la meta de rescatar las zonas verdes del Parque, favoreciendo el tránsito de la fauna y fortaleciendo la trama verde urbana.

Eje de actividades urbanas, propiciando la inclusión social de las poblaciones aledañas al generar un espacio público con una oferta variada de actividades urbanas, deportivas y de recreación.

Eje MIPYMES, fomenta la gestación y consolidación de emprendimientos por medio de la capacitación en gestión empresarial a emprendedores y MIPYMES de base cultural y ambiental, prioritariamente, de la zona de influencia del Parque La Libertad. Su principal objetivo es impulsar el crecimiento económico local y la generación de oportunidades de empleabilidad.

La implementación del modelo de gestión del Parque La Libertad, ha sido desarrollada por el Gobierno de Costa Rica con el apoyo del PNUD y otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas, por medio del Fondo Naciones Unidas-España para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, (FODM). *“Los análisis y diagnósticos de las comunidades alrededor del Parque de la Libertad, se hicieron gracias a Naciones Unidas. Hablando de metodologías y de enfoques, el PNUD apoya y potencia el enfoque de seguridad humana. Para nuestro modelo de gestión el apoyo de PNUD ha sido fundamental. El aporte de PNUD en temas específicos es muy valioso, sobre todo a nivel de índices cantonales y política pública”.* (Personal Técnico Parque de La Libertad)

## 17. CASO DE LAS ASADAS: TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La Presidencia Ejecutiva de Acueductos y Alcantarillados impulsó una iniciativa para transparentar la gestión del agua desde las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueducto y Alcantarillado Sanitario (ASADAS) en Costa Rica. Esta idea fue apoyada por el PNUD, así como por organizaciones de la sociedad civil y la cooperación. Desde estas alianzas estratégicas se avanzó hacia el fortalecimiento de capacidades de transparencia, gobernanza y rendición de cuentas. Esto se ha logrado a través del proyecto “Transparencia y rendición de cuentas de las Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes”, que dentro de sus acciones promovió la elaboración de un Manual que propone formas más ágiles y transparentes para rendir cuentas ante los diferentes actores involucrados. Su elaboración y validación contó también con la participación directa de representantes de las ASADAS de Tamarindo y Concepción de San Ramón y con personas beneficiarias de los servicios que ambas prestan. También se organizaron reuniones con representantes de entidades públicas que, según la normativa vigente, deben fiscalizar el desempeño de las ASADAS. Entre esas entidades están el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AYA), la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), la

Contraloría General de la República (CGR), el Ministerio de Justicia, el Ministerio de Hacienda, el Registro de Asociaciones, la Dirección de Recursos Hídricos del Ministerio de Ambiente y Energía y el Ministerio de Salud, entre otras.